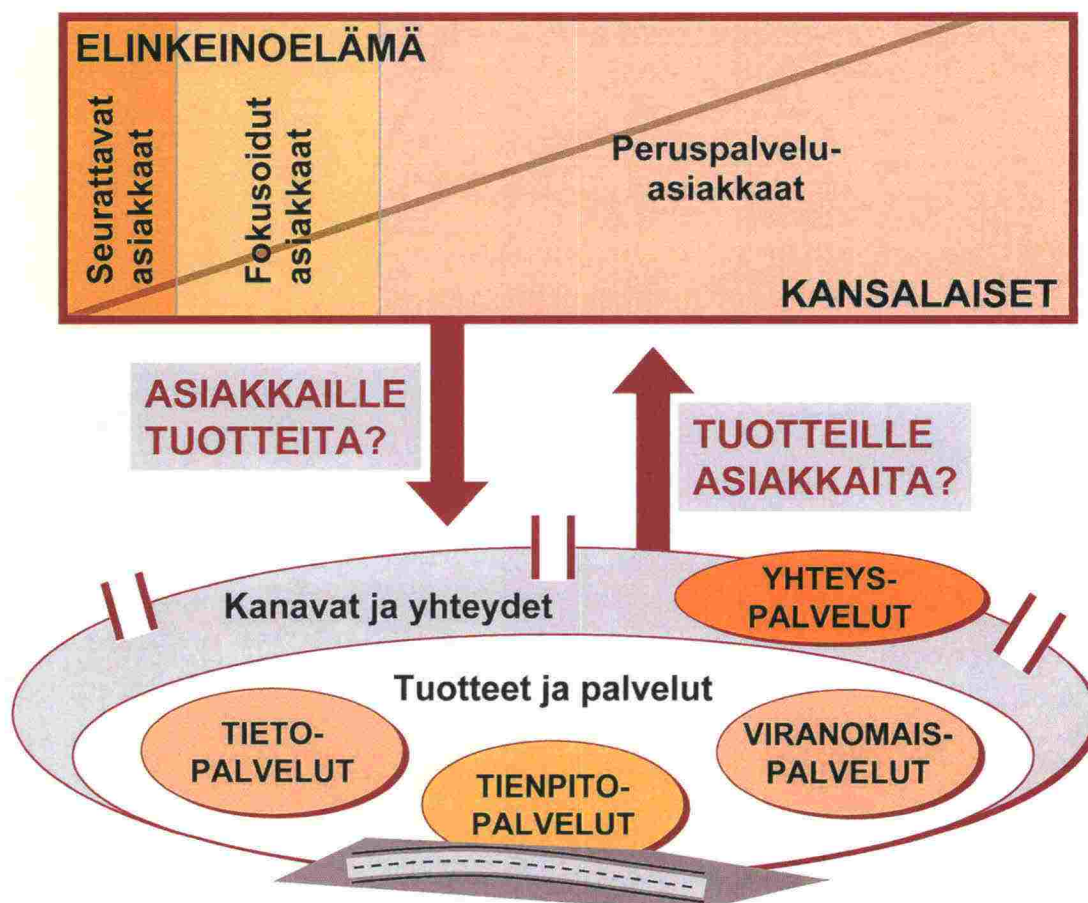


Tiehallinnon asiakaspalvelun asiakkaat ja tuotteet -määrittely

Tiehallinnon selvityksiä 37/2006



Tiehallinnon asiakaspalvelun asiakkaat ja tuotteet -määrittely

Tiehallinnon selvityksiä 37/2006

ISSN 1457-9871
ISBN 951-803-761-2
TIEH 3201013

Verkkojulkaisu pdf (www.tiehallinto.fi/julkaisut)
ISSN 1459-1553
ISBN 951-803-762-0
TIEH 3201013-v

Edita Prima Oy
Helsinki 2006

Julkaisua myy/saatavana:
asiakaspalvelu.prima@edita.fi
Faksi 020 450 2470
Puhelin 020 450 011



TIEHALLINTO
Asiantuntijapalvelut
Opastinsilta 12 A
PL 33
00521 HELSINKI
Puhelinvaihde 0204 22 11

Tiehallinnon asiakaspalvelun asiakkaat ja tuotteet -määrittely: Helsinki 2006. Tiehallinto, Asiantuntijapalvelut. Tiehallinnon sevityksiä 37/2006. 63 s. ISSN 1457-9871, ISBN 951-803-761-2, TIEH 3201013.

Asiasanat: Asiakaspalvelu, asiakaslähtöisyys, haastattelututkimukset, palvelut, sähköinen asiointi, taloudellisuus

Aiheluokka: 01

TIIVISTELMÄ

Tämä selvitys on ensimmäinen osa Tiehallinnon asiakaspalveluiden kehittämiseen tähtäävää projektikokonaisuutta. Selvityksen taustalla olevat asiakaspalveluiden tulevaisuutta koskevat linjaukset on kuvattu julkaisussa: Asiakaspalveluiden tavoitetila, palveluiden tuottaminen 2010, Tiehallinto 2005. Tavoitetilan keskeinen sisältö on keskitetysti tuotettavat asiakaspalvelut, itsepalvelu ja sähköinen asiointi.

Selvityksessä selkiytetään asiakaspalvelun roolia osana Tiehallinnon tuote- ja palvelukokonaisuutta. Lisäksi luodaan käsitys asiakaspalvelun tuotteista ja asiakasryhmistä ja niiden odotuksista asiakaspalvelun eri palvelutoimintoihin. Odotukset perustuvat pääasiassa selvityksen aikana toteutettuun asiakashaastattelututkimukseen, jossa haastateltiin 11 asiakaspalveluiden asiakasta ja 3 tiehallintolaista. Lopuksi kuvataan palvelukokonaisuuden idea, jolla pyritään vastaamaan asiakkaan kohonneisiin palvelutarpeisiin. Palvelukokonaisuuden laatiminen havainnollistetaan esimerkkitaapauksella.

Tiehallinnon asiakaspalvelun kehityskulku vastaa yleistä elinkeinoelämän kehitystrendiä. Tuotteet ja palvelun tuottamisen tavat muuttuvat ja palveluiden merkitys kasvaa. Haasteena on tuottaa palvelut asiakaslähtöisesti, mutta samalla taloudellisesti ja tehokkaasti. Tiehallintoon ja se asiakaspalveluihin kohdistuu tehokkuus-, asiakaslähtöisyys- ja palveluiden saatavuuden vaatimuksia, joihin asiakaspalveluilla pyritään vastaamaan.

Yksi selvityksen tuloksista on, että asiakaspalvelun kehittäminen on yhteydessä Tiehallinnon muuhun toimintaan. Asiakaspalveluita tulee kehittää läheisesti erityisesti asiakkuusstrategioita ja –segmentointeja tekevän yksikön kanssa. Erityisesti yhteyspalvelut on keskeinen asiakkuusstrateginen kysymys: miten asiakasryhmät *halutaan* kohdata, ja millainen on erilaisille asiakkailla tarjottava kanavamaailma, joka toteuttaa yhtä aikaa asiakaslähtöisyyttä ja tehokkuuden tavoitteita.

Viranomaispalvelut ovat asiakkaalle selkein palvelukokonaisuus. Tuotteet tunnistetaan hyvin. Viranomaispalveluiden asiakkaat ovat kyseisen palvelun tuotteiden asiakkaita, jotka voidaan luontevasti määritellä tuotteen perusteella. Viranomaispalveluiden kehityskohteet ovat palveluprosessissa ja erityisesti sen virtaviivaistamisessa.

Tietopalvelut on asiakkaalle tällä hetkellä epäselvä kokonaisuus, mutta samalla alue, jonka merkitys kasvaa tulevaisuudessa. Tietopalveluille voidaan tunnistaa asiakasryhmiä tuotteiden perusteella, kuten media, viranomaiset, korkeakoulut jne.

Yhteyspalvelut on asiakaspalvelun "akilleen kantapää". Tällä hetkellä kanavavalinta perustuu useimmiten asiakkaan aloitteeseen riippumatta siitä, millainen asiakas tai asia on kysymyksessä. Asiakas tukeutuu henkilösuhteisiin ja tiemestarijärjestelmään. Kanavamaailma ei ole tällä hetkellä Tiehallinnon kannalta tarkoituksenmukainen. Yhteyspalvelut on kuitenkin palvelualue, jota kautta asiakaspalveluiden tehokkuudelle asetetut vaatimukset ensisijaisesti voidaan lunastaa. Asiakasryhmät ja kanavavalinnat koskevat koko Tiehallintoa ja sen eri toimintoja.

Asiakkaiden oman toiminnan vaatimukset ovat kasvaneet, mikä heijastuu myös odotuksena Tiehallinnolle. Selvityksessä kuvattiin asiakaskohtaisen palvelukokonaisuuden idea. Palvelukokonaisuus hahmotettiin kaksitasoiseksi: peruspalveluiksi, jotka muodostavat kaikkien asiakasryhmien asiakaspalveluiden peruspalvelutason, ja lisäpalveluiksi, joilla vastataan asiakkaan kohonneisiin odotuksiin ja vaatimuksiin.

Tiehallinnon nykyiset mittarit soveltuvat hyvin myös asiakaspalvelun tarpeisiin. Keskeinen kehityskohde on mittaritiedon kohdistaminen asiakaskohtaisesti. Tämä edellyttää asiakasryhmien tarkempaa määrittelyä.

Definition av Vägförvaltningens kundtjänsts kunder och produkter: Helsinfors 2006. Vägförvaltningen, Expertenheten. Vägförvaltningens utredningar 37/2006. 63 s. ISSN 1457-9871, ISBN 951-803-761-2, TIEH 3201013.

Ämnesord: Kundtjänst, kundorientering, intervjuundersökningar, tjänster, elektronisk kommunikation, lönsamhet

SAMMANFATTNING

Denna utredning är den första delen av projekthelheten med sikte på att utveckla Vägförvaltningens kundtjänster. Utredningen bygger på riktlinjerna för kundtjänsternas framtid, som beskrivs i publikationen Asiakaspalvelujen tavoitteita, palveluiden tuottaminen 2010, Vägförvaltningen 2005. Det centrala innehållet i den eftersträlvade situationen är centraliserat producerade kundtjänster, självbetjäning och elektronisk kommunikation.

I utredningen klargörs kundtjänstens roll som en del av Vägförvaltningens produkt- och servicehelhet. Dessutom skapas en uppfattning om kundtjänstens produkter och kundgrupper och deras förväntningar på olika serviceformer inom kundtjänsten. Förväntningarna baserar sig huvudsakligen på den intervjuundersökning med kunder som gjordes under utredningens gång. I undersökningen intervjuades 11 av kundtjänstens kunder och 3 vägförvaltningsanställda. Till sist beskrivs idén för servicehelheten, med vilken man strävar efter att svara på kundernas ökade servicebehov. Utarbetandet av servicehelheten illustreras med ett exempel som baserar sig på gjorda intervjuer med kunderna.

Utvecklingen av Vägförvaltningens kundtjänst motsvarar den allmänna trenden inom näringslivet. Produkterna och sättet att producera dem förändras och tjänsternas betydelse ökar. Utmaningen är att producera tjänsterna utgående från kunderna, men samtidigt ekonomiskt effektivt. De krav som ställs på Vägförvaltningens kundtjänster är att de skall vara effektiva, kundorienterade och tillgängliga, och med kundtjänsterna strävar man efter att svara på dessa krav.

Ett resultat av utredningen är att utvecklingen av kundtjänsten står i samband med Vägförvaltningens övriga verksamhet. Dessa samband skall beaktas när mallar för kundverksamheten utvecklas. Kundtjänsterna skall utvecklas i nära samarbete med enheten som gör kundrelationsstrategier och -segmenteringar. Kontakttjänsterna och deras utveckling är en central fråga inom kundrelationsstrategin: hur *vill* vi möta olika kunder och hurdana är de kanaler som erbjuds olika kunder, så att de mål som samtidigt ställs på kundorienteringen och effektiviteten förverkligas.

Av de nuvarande kundtjänstfunktionerna upplever kunderna myndighetstjänsterna som den tydligaste servicehelheten. Produkterna känns väl igen. Myndighetstjänsternas kunder består av ifrågavarande tjänsteprodukters kunder, som på ett naturligt sätt kan definieras utgående från produkten. Utvecklingsobjekten inom myndighetstjänsterna finns inom tjänsteprocessen och särskilt i fråga om att göra den likartad.

Informationstjänsterna är i detta nu en oklar helhet för kunderna, men samtidigt någonting vars betydelse ökar i framtiden. För informationstjänsterna kan man känna igen kundgrupper utgående från produkterna, såsom media, myndigheter, högskolor osv.

Kontakttjänsterna är kundtjänstens "akilleshäls". I detta nu baserar sig kontakten med kunden oftast på initiativ från kunden och på de kanaler som kunden väljer. Kunden stöder sig på personliga relationer och vägmästarsystemet, oberoende av hurdan kund eller hurdant ärende det är fråga om. Kanalerna är i detta nu inte ändamålsenliga ur Vägförvaltningens synvinkel. Kontakttjänsterna är ett serviceområde, via vilket de krav som ställs på effektiva kundtjänster kan förverkligas. Därför blir de kontaktkanaler som erbjuds olika kunder avgörande. Riktlinjerna för kontakttjänster, kunder och kanaler gäller hela Vägförvaltningen och dess olika funktioner.

Kundernas krav på den egna verksamheten har ökat, vilket avspeglar sig som förväntningar på Vägförvaltningen. I utredningen beskrivs idén till en servicehelhet enligt kunden, där man stöder sig på de affärsverksamhetsbehov som företag som erbjuder service invid vägarna har. Servicehelheten utformades i två plan: en bastjänst, som utgör basservicenivån för kundtjänster till alla kundgrupper och en tilläggstjänst, med vilken man svarar på kundens ökade förväntningar och krav.

Vägförvaltningens nuvarande mätinstrument är huvudsakligen instrument som mäter resultatet och prestationsförmågan, och de lämpar sig väl också för kundtjänsternas behov. Ett centralt utvecklingsobjekt är att rikta de uppgifter som mätinstrumenten ger enligt kunden. Detta förutsätter att kundgrupperna definieras noggrannare.

Keywords: Information documentation, Quality, Services

ABSTRACT

This is the first part of the project that aims the Finnish Road Administration customer services development. The background for the project is formed by the expectations of the future customer services which are described in publication called: Asiakaspalveluiden tavoitetta, palveluiden tuottaminen 2010, Tiehallinto 2005.

This project aims to clarify the customer services role as a part of Finnish Road Administration product and service wholeness for the customer. Apart from that it creates an idea of customer services products, customer groups and the expectation to the different service functions. These expectations are based on a customer interview surveys which was created by interviewing 11 customer services customers and 3 employees from the Finnish Road Administration. In the end there is description using illustration of service entirety idea which aims to answer to customers increased needs.

The Finnish Road Administration customer service evolution, acknowledge the general economic life trend. Products and the way of producing are changing and importance of services is growing. The challenge is to produce services more customer base but at the same time economically effectively.

One of the results showed that customer service development is connected to other functions in Finnish Road Administration and these connections should be taken account when developing customer operation model. The customer strategic and segmentation unit would be good to take closely involved in this process, to analyse the question; how do *we want* to confront the different customers and what kind of are the channels offered that will carry through the aim of customer relationship and efficiency.

From the current customer services, authority services are the clearest service package. Development objects in here are to streamline the service processes.

At the moment, the information services are unclear combination but at the same time an area that will grow in the future. We can identify customer groups like media, authority, universities etc based on products.

The contact services are "achilles heel". Currently the connection is more often based on customer initiative and selected channel. Customer is turning on to person they know personally. Channels are not adequate. This service area is vital in the future. The different communication channels offered will become crucial and question of channels will concern the whole Finnish Road Administration and its different functions.

The demands for customers own actions have grown and these expectations reflect to Finnish Road Administration as well. There was description of service entity which was divided in two: basic customer service operations and additional services, containing rise expectations and demands.

The current measurements are suitable for customer services needs as well. The main target for development is to direct the measurement to each customer on condition that the customer groups are defined more accurately.

ESIPUHE

Tiehallintoa koskevat yleiset tuottavuus- ja tehokkuustavoitteet, jotka liittyvät valtionhallinnon palveluihin ja toimintaan. Tavoitteiden keskeinen sisältö on, että palvelut pitää tuottaa taloudellisesti ja toiminnallisesti tehokkaasti, mutta samalla asiakastarpeiden mukaisesti. Tiehallinnossa on tunnustettu laajalti asiakkuuden merkitys keskeisenä lähtökohtana palvelujen suunnittelulle. Tiehallinnon asiakaspalveluiden kehittämisestä on laadittu tavoitetilakuvaus, joka tähtää entistä asiakaslähtöisempään ja tehokkaampaan toimintaan asiakaspalveluissa eli yhteyspalveluissa, lupa-asioissa ja tietopalveluissa.

Asiakaspalveluiden tavoitetila tähtää asiakaslähtöisyyteen ja toiminnan tehokkuuteen muuttuvassa toimintaympäristössä, jossa asiakaspalveluissa toimiva henkilöstö vähenee ja asiakkaiden tarpeet uudentuneelle asiointille lisääntyvät. Eräitä ulkoisessa toimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia ovat sähköinen asiointi ja asiakkuuden keskittyminen suurempiin toimijoihin. Tavoitetilaan pääsemiseksi asiakaspalvelut-prosessissa on käynnistetty useita erillisiä projekteja, joilla kehitetään toimintaa ja sitä tukevia järjestelmiä.

Projekteista ensimmäisenä on laadittu Tiehallinnon asiakaspalvelun Asiakkaat ja tuotteet -selvitys. Se perustuu asiakas- ja asiantuntijahaastatteluihin sekä tutkimustietoon asiakaspalveluiden yleisistä kehitysnäkymistä. Selvityksen tarkoitus on selkiinnyttää asiakaspalveluiden roolia osana Tiehallinnon muuta tuote- ja palvelukokonaisuutta. Selvityksen laatimista on ohjannut ohjausryhmä, jossa jäsenenä ovat toimineet:

Heino Heikkinen, Oulun tiepiiri
Reijo Hörkkö, Turun tiepiiri
Matti Höyssä, Hämeen tiepiiri, puheenjohtaja
Anu Kruth, Keskushallinto
Maritta Polvinen, Keskushallinto
Lea Virtanen, Keskushallinto

Selvityksen on laatinut Aspectum Finland Oy, josta työhön ovat osallistuneet Esa Pamppunen, Essi Pietilä, Virpi Europaeus ja Mika Kortelainen.

Helsingissä lokakuussa 2006

Tiehallinto
Asiantuntijapalvelut

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	13
1.1	Projektiorganisaatio	13
1.2	Projektin tavoitteet ja raportin rakenne	13
2	TAUSTAA	15
2.1	Tiehallinnon organisaatio	15
2.2	Tiehallinnon tuotteet ja palvelut	15
2.3	Asiakaspalveluiden tavoitekuva 2010	17
2.4	Tiehallinnon asiakasryhmät	17
2.4.1	Arvoverkosto	17
2.4.2	Asiakasryhmät ja -segmentit	18
3	ASIAKASPALVELUT OSANA TIEHALLINNON PALVELU-KOKONAISUUTTA	21
3.1	Asiakaspalveluiden yleisestä kehityksestä	21
3.2	Tiehallinnon asiakkaiden tarpeiden muutos	22
3.3	Tienpito ja Tiehallinnon asiakaspalvelut	22
3.4	Johtopäätöksiä	24
4	ASIAKASPALVELUIDEN ASIAKASRYHMÄT JA NIIDEN ODOTUKSET	29
4.1	Palvelukohtaiset kehityskohteet ja asiakasryhmien odotukset	29
4.2	Asiakaspalvelun asiakasryhmät	31
4.3	Palveluiden kehittäminen eri asiakasryhmien tarpeisiin	34
4.4	Johtopäätöksiä	36
5	ASIAKASRYHMÄKOHTAINEN PALVELUKOKONAISUUS	38
5.1	Palvelukokonaisuuden idea	38
5.2	Palvelutasot – perus- ja lisäpalvelut	39
5.2.1	Asiakaspalveluiden kehittäminen peruspalvelutasolla	40
5.2.2	Lisäpalvelut	42
5.2.3	Palvelukokonaisuuden laatimisen idea	44
5.2.4	Case – Liikenneasemapalveluja tarjoava yritys	45
5.3	Asiakasryhmäkohtaisten tavoitteiden ja mittareiden asettaminen	52
5.4	Johtopäätöksiä	56
6	JOHTOPÄÄTÖKSIÄ JA KEHITYSEHDOTUKSIA	59
6.1	Taustaa	59
6.2	Johtopäätöksiä ja kehitysehdotuksia	59

1 JOHDANTO

Tiehallinnon asiakaspalveluiden tavoitetilan (Asiakaspalveluiden tavoitetila, palveluiden tuottaminen 2010, Tiehallinto 2005) kehittämisessä tämä selvitys on ensimmäinen vaihe ja luo perustan tuleville kehittämisprojekteille.

Asiakaspalvelun asiakkaat ja tuotteet määrittely –projektin tulokset on kuvattu kahtena eri raporttina. Tässä raportissa kuvataan keskeisimmät havainnot ja tulokset. Projektia varten on tuotettu myös taustaraportti, jossa esitellään kokonaisuudessaan tämän hankkeen aikana toteutettu asiakashaastattelututkimus. Tutkimusta varten haastateltiin 11 Tiehallinnon asiakaspalveluiden asiakasta ja 3 tiehallintolaista. Taustaraportissa esitellään myös lukuisia toimenpide-ehdotuksia, joita ei tässä raportissa erikseen käsitellä.

Raportin tehtävänä on luoda pohjaa keskustelulle Tiehallinnon asiakaspalveluiden kehittämistä varten. Keinot asiakaspalvelun tavoitetilan saavuttamiseksi ovat vaihtoehtoisia. Asiakaspalvelun kehitys on yhteyksissä Tiehallinnon muuhun toimintaan ja muihin kehityshankkeisiin. Yhteyksiä tuodaan esille myös tässä selvityksessä.

1.1 Projektioorganisaatio

Toimintaa ohjasi projektiryhmä, joka koostui Tiehallinnon ja Aspectum Finland Oy:n edustajista. Projektiryhmään kuuluivat Lea Virtanen, Anu Kruth, Maritta Polvinen, Heino Heikkinen, Reijo Hörkkö ja Matti Höyssä (projektiryhmän puheenjohtaja) Tiehallinnosta sekä Esa Pamppunen, Essi Pietilä, Virpi Europaeus ja Mika Kortelainen Aspectum Finland Oy:stä. Projektiryhmän kokoonpanoa täydennettiin myös muilla asiantuntijoilla projektin eri vaiheissa. Projekti käynnistettiin huhtikuussa 2006 ja luovutettiin Tiehallinnolle syyskuussa 2006.

1.2 Projektin tavoitteet ja raportin rakenne

Projektin tavoitteet määriteltiin toimeksiannon mukaan seuraavasti:

Tavoitteena on

- muodostaa käsitys siitä, mikä on asiakaspalveluprosessin tuotevalikoiden rooli Tiehallinnon eri asiakasryhmille tarjottavassa tuote- ja palvelukokonaisuudessa.
- selkeyttää käsitys asiakaspalveluiden asiakkaista / asiakasryhmistä sekä eri asiakasryhmien odotuksista ja tarpeista Tiehallinnon aiotussa asiakaspalvelutoiminnossa (yhteyspalvelut, viranomaispalvelut ja tietopalvelut).
- määrittää kullekin asiakasryhmälle heidän tarpeistaan lähtöisin olevat asiakaspalvelun tuotteet ja palvelut sekä näiden laatutaso.

Raportin sisältö rakentuu projektitavoitteiden mukaisesti. Ensin kappaleessa 2 esitellään Tiehallinnon organisaatio ja projektin kannalta oleelliset taustatekijät kuten Tiehallinnon tuotteet ja palvelut sekä asiakasryhmiä koskevia linjauksia. Kappaleessa 3 määritellään ja arvioidaan asiakaspalveluiden roolia osana tienpitoa ja Tiehallinnon toiminnan kokonaisuutta. Asiakaspalvelun asiakasryhmiä ja niiden odotuksia asiakaspalvelutoiminnoille käsitellään kappaleessa 4. Kappaleessa 5 hahmotellaan idea asiakasryhmäkohtaisen palvelukokonaisuuden luomiseksi ja määritellään periaatteita asiakasryhmäkohtaisten tavoitteiden ja mittareiden laatimiseksi. Lopuksi tehdään yhteenveto ja esitetään kehitysehdotukset.

2 TAUSTAA

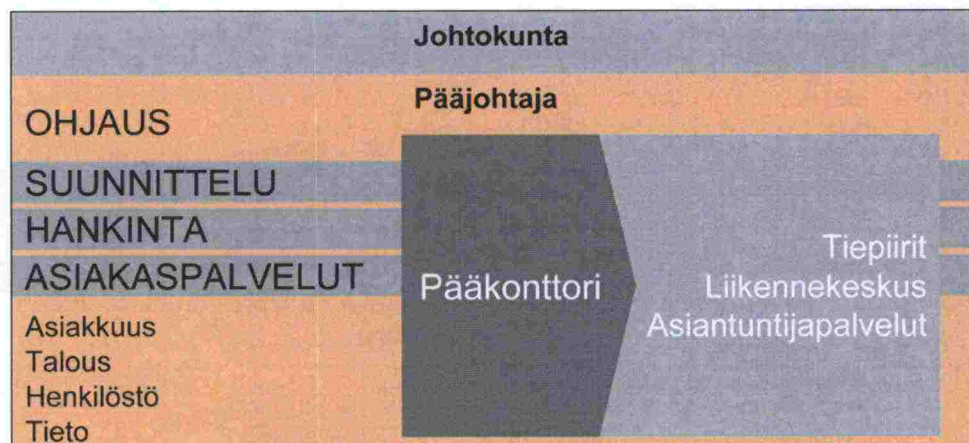
2.1 Tiehallinnon organisaatio

Tiehallinto on liikenne- ja viestintäministeriön hallinnon alalla toimiva virasto, joka vastaa yleisten teiden tienpidosta. Sen tehtävänä on hallinnoida, ylläpitää ja kehittää yleisiä teitä ja niiden liikenneoloja sekä tieliikenteen palveluja osana liikennejärjestelmää. Tiehallinnon toimintaa ohjaavat koko valtionhallintoa koskevat tuottavuus- ja tulostavoitteet.

Tiehallinnon strategisesta ohjauksesta, tulosohtauksesta sekä prosessien kehittämisestä vastaa pääkonttori. Tiehallinto on organisoinut toimintansa alueellisesti yhdeksään tiepiiriin, jotka vastaavat tienpidosta, asiakaspalveluista ja tuloksesta alueillaan.

Asiantuntijapalvelut tuottaa tienpidon asiantuntija- ja tukipalveluita pääkonttorille ja tulosityksiköille. Asiantuntijapalvelut vastaa myös Tiehallinnon tutkimus- ja kehittämistoiminnasta.

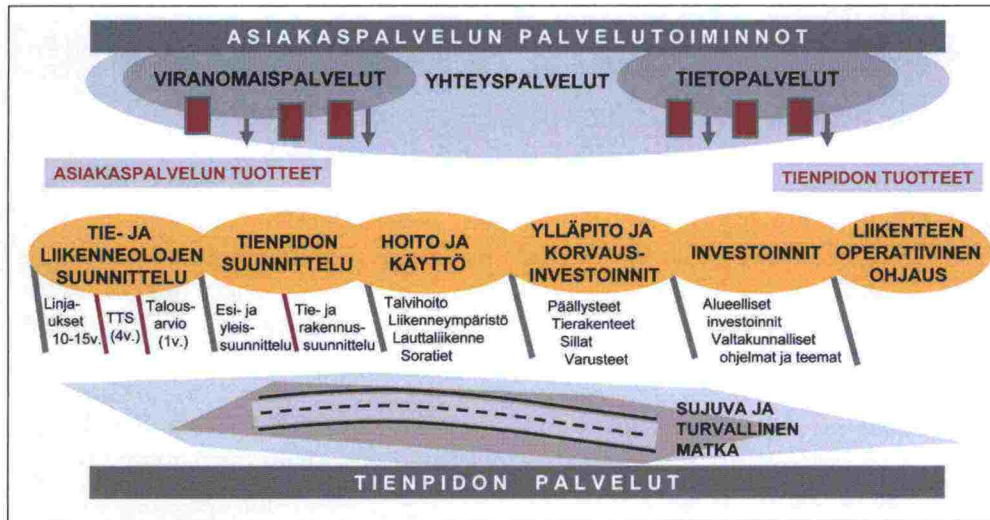
Liikennekeskus vastaa liikenteen hallinnan peruspalveluiden tuottamisesta, liikenteen tiedotuksesta ja ohjauksesta.



Kuva 1. Tiehallinnon organisaatio.

2.2 Tiehallinnon tuotteet ja palvelut

Tiehallinto tarjoaa sujuvia ja turvallisia kulku- ja kuljetusmahdollisuuksia. Tätä tehtävää Tiehallinto toteuttaa tarjoamalla tienpitoon liittyviä tuotteita ja palveluja. Palvelutuotannossa käytetään ulkoisia markkinoita, mutta lopullinen vastuu toiminnasta ja laadusta on Tiehallinnolla. Palvelut tuotetaan kolmen prosessin kautta: suunnittelu, hankinta ja asiakaspalvelut.



Kuva 2. Tienpidon ja asiakaspalvelun tuotteet ja palvelut.

Tie- ja liikenneolojen suunnittelu perustuu pitkäntähtäimen (10-15 v), keskipitkän aikavälin toiminta- ja taloussuunnitelmiin (4 v) sekä vuosittaiseen valtion talousarvioon perustuviin tulostavoitteisiin. Tienpidon suunnittelu jakaantuu esi- ja yleissuunnitteluun sekä tie- ja rakennussuunnitteluun. Tienpidon suunnittelu sisältää menettelyt asiakkaiden osallistamisesta.

Tiehallinto hankkii hoidon, ylläpidon tuotteet ja investointeihin liittyvät palvelut pääasiassa kaupallisilta palvelun tuottajilta. Liikenteen operatiivisen ohjauksen muodostavat liikenteen tiedotus ja liikennekeskustoiminta sekä liikenteen hallinnan keinot.

Tiehallinnon asiakaspalvelun tuotteet ja palvelut voidaan jakaa kolmeen palvelutoimintoon: yhteys-, viranomais- ja tietopalvelut. Yhteyspalveluilla asiakkaalle tarjotaan kanava asiointiin ja yhteydenpitoon Tiehallinnon kanssa. Yhteydenoton aihe voi olla neuvo, kysymys, palaute tai vireillepano. Yhteyspalveluiden asiakkaita ovat kaikki Tiehallinnon asiakkaat. Yhteyspalvelut ovat asiakkaille maksuttomia.

Viranomaispalvelut tuottavat sopimuksia ja lupiin, vahingonkorvauksiin ja yksityistieavustuksiin liittyviä päätöksiä. Viranomaispalveluiden asiakkaiksi on määriteltä rajatumpi ryhmä kansalaisia, yrityksiä, yhteisöjä ja viranomaisia. Osaan viranomaispalveluista kuluu lupamaksu, joka on suurempi yrityksille kuin kansalaisille.

Tietopalvelut koostuu eri tyyppisistä tietotuotteista, jotka pohjautuvat tienpidosta saatavaan tietoon. Asiakaspalveluiden tavoitekuvauksessa tietopalvelut on hahmotettu vakiotuotteiksi ja tapauskohtaisesti räätälöidyiksi tietopalveluiksi. Tietopalveluiden asiakkaiksi määritellään periaatteessa kaikki Tiehallinnon asiakkaat. Tietopalvelun palvelut ovat maksuttomia.

2.3 Asiakaspalveluiden tavoitekuva 2010

Osana valtionhallinnon tuottavuus- ja tehokkuusvaatimuksia Tiehallinto kehittää asiakaspalvelutoimintojaan. Kehityksen suunta ja keskeiset keinot kuvataan Tiehallinnon tuottamassa raportissa asiakaspalveluiden tavoitetilasta 2010 (Asiakaspalveluiden tavoitetila, Palveluiden tuottaminen 2010, Tiehallinto). Raportti kuvaa, miten asiakaspalvelut tuotetaan vuonna 2010. Tavoitetilan keskeisiä sisältöjä ovat muun muassa itsepalvelun lisääminen, sähköinen asiointi ja keskitetyt yhteyspalvelut, joka vastaa kaikista asiakasyhteydenotoista ja asiakaspalveluiden tuottamisesta. Samalla Tiehallinnon omat asiakaspalveluihin käytämät noin 130 henkilötyövuotta puolittuvat vuoteen 2010 mennessä.

Nykyisessä toimintamallissa on useita ongelmia. Asiakaspalveluiden tuotteiden ja asiakkaiden rooli osana Tiehallinnon palvelukokonaisuutta on epäselvä. Asiakaspalvelua tuotetaan eri puolilla organisaatioita. Palvelun tuotantotavat ovat epäyhtenäiset, eikä asiakaspalvelun taloudellisia vaikutuksia tunneta. Samoin tavoitteet, seurannan mittarit ja keinot ovat epäselviä.

Asiakaspalveluiden tavoitetila antaa raamit myös tälle projektille. Tavoitteissa korostuu yhtäältä vaatimus palveluiden tuottamisesta *tehokkaasti* sekä eri asiakasryhmien *tarpeita vastaavasti*.

2.4 Tiehallinnon asiakasryhmät

2.4.1 Arvoverkosto

Tiehallinto määritteli suhteensa asiakkaaseen ja sidosryhmiin vuoden 2002 asiakkuusstrategiassa (Tiehallinto, asiakkuusstrategia, 2002). *Toimeksiantajat* asettavat tavoitteita ja reunaehdoja Tiehallinnon toiminnalle. *Yhteistyökumppaneilla* on samansuuntaisia tavoitteita Tiehallinnon kanssa. *Palveluntuottajat* tuottavat palveluja suoraan Tiehallinnon asiakkaille.

Asiakasryhmiksi määriteltiin

- tienkäyttäjät
- kuljetusten tarvitsijat
- tiedon tarvitsijat
- viranomaistoiminnan asiakkaat.

Kuka on asiakas?

Kuulostaa yksinkertaiselta, mutta sitä se ei välttämättä ole. Perinteisesti ajatellaan, että asiakas on se, joka maksaa ja saa palvelun. Entä jos palvelun saaja ja maksaja ovat eri tahoja – kumpi silloin on asiakas, vai ovatko molemmat?

Asiakkuuden määrittely on välttämätöntä operatiivisen asiakastyön kannalta.

Ryhmittely on tarjontalähtöinen perustuen Tiehallinnon tuotteisiin. Tämä tuotiin esille myös asiakkuusstrategiassa.

2.4.2 Asiakasryhmät ja -segmentit

Asiakasryhmät

Tiehallinnon toimintastrategiassa on asiakasryhmittelyä kehitetty edelleen. Tavoitteena on yhtäältä ollut kehittää liikennejärjestelmää ja toisaalta tienpidon tuotteita erilaisten asiakasryhmien tarpeisiin.

Tiehallinnon asiakasryhmät ovat

- kansalaiset
- elinkeinoelämä
- yhteiskunnan perustoimintoja turvaavat toimijat (poliisi, palolaitos jne.).

Ryhmittelyä voi jo pitää hyvin asiakaslähtöisenä. Luokittelu tuo jo itsessään esille, että ryhmillä on erilainen palvelutarve, johon vastaaminen edellyttää erilaisia palveluja ja erilaista palvelutapaa.

Asiakassegmentoinnit

Asiakasryhmiä on edelleen luokiteltu pienempiin segmentteihin kansalaiset- ja elinkeinoelämä- asiakasryhmissä.

Kansalaiset tienkäyttäjinä -segmentoinnissa (Ilta-projekti 13.6.2006) on esitetty seuraava hypoteesi viideksi asiakassegmentiksi:

Lapset ja nuoret

- Alle 18-vuotiaat

Perhe- ja työsidonnaiset

- Perheessä on alle 13-vuotiaita lapsia.
- Henkilö on täysi- tai osapäiväisesti työssä tai opiskelee.

Perhesidonnaiset

- Perheessä on alle 13-vuotiaita lapsia.
- Henkilö ei täysi- tai osapäiväisesti työssä eikä opiskele, toisin sanoen työelämän ulkopuolella esimerkiksi työttömyyden tai vanhempainlo-
man vuoksi.

Työsidonnaiset

- Perheessä ei ole alle 13-vuotiaita lapsia.
- Henkilö on täysi- tai osapäiväisesti työssä tai opiskelee.

Riippumattomat

- Perheessä ei ole alle 13-vuotiaita lapsia.
- Henkilö ei täysi- tai osapäiväisesti työssä eikä opiskele, toisin sanoen työelämän ulkopuolella esimerkiksi eläkkeen tai työttömyyden vuoksi.

Segmentoinnin perustana on ihmisen elämän jakautuminen kolmeen ajankäyttöä ja elämisen vapausastetta suuntaavaan elementtiin: asuminen, työ ja vapaa-aika. Taustalla on oletamus näiden elementtien painotusten vaikutuksista ryhmien ominaisuuksiin, tarpeisiin ja viime kädessä liikkumiseen. Segmentointi on tehty koko liikennejärjestelmän tarpeisiin ja sen soveltuvuudesta tienpidon tarpeisiin ei ole tehty linjausta.

Elinkeinoelämän segmentointimallissa (Elita/Astar, 3.8.2006) elinkeinoelämän asiakasryhmä on jaettu viiteen tavaralaji- ja toimialaluokitukseen perustuvaan segmenttiin sekä neljään toimialaan, joiden palvelut liittyvät seuraaviin toimitusketjuihin:

Tavaralaji- ja toimialaluokitukseen perustuvat segmentit

- Arvotavaran valmistus
- Muu valmistus
- Perusteollisuus (metsä, metalli sekä kemia ja energia)
- Maatalous- ja elintarvikkeiden valmistus
- Yhdyskuntien rakentaminen ja ylläpito

Toimialaluokitukseen perustuvat segmentit:

- Tukku- ja vähittäiskauppa
- Logistiset ja henkilöliikennepalvelut
- Matkailu
- Muut palvelut

Elinkeinoelämän segmentointi perustuu kokonaisuun toimitusketjuihin (verkostoihin) ja niissä esiintyviin erilaisiin ohjausvaateisiin (taloudellinen, tehokas, joustava). Elinkeinoelämän segmentoinnista ei ole tehty lopullista linjausta.

Toiminnallinen segmentointi

Edellä kuvattujen asiakasryhmittelyjen ja niitä tarkentavien segmenttien lähtökohtana on ollut erilaiset asiakasryhmät ja niiden tarpeet. Ne auttavat ymmärtämään ja oppimaan asiakkaiden toiminnan vaatimuksia ja sitä kautta kehittämään palveluita. Tiehallinnon kyky toimia asiakaslähtöisesti lisääntyy.

Pelkästään asiakaslähtöisyyden varassa tehtävä palvelukehitys on tänä päivänä kuitenkin entistäkin hankalampaa. Asiakkaiden odotukset ovat niin moninaisia, että niihin vastaaminen on usein vaikeaa ja erityisesti taloudellisesti mahdollonta. Samalla ollaan pelkästään asiakkaan odotusten armoilla.

Tiehallinnossa – ja valtionhallinnossa laajemminkin – on keskusteltu priorisoinnista, jonka taustalla on ajatus Tiehallinnon resurssien erilaisesta kohdistamisesta erilaisiin asiakkaisiin. Käytännössä tämä edellyttää asiakasryhmien ja ryhmitteilykriteerien määrittelyä, asiakasryhmäkohtaisten tavoitteiden asettamista ja palvelun kehittämistä tavoitteiden pohjalta. Tämä ei tarkoita sitä, että toisten asiakkaiden palvelua heikennetään ja toisten parannetaan, vaan siitä, että palvelut tuotetaan eri tavalla erilaisille asiakkaille. Usein suurille asiakasryhmille (kansalaiset ja tietyt elinkeinoelämän asiakasryhmät) ainoa mahdollinen (ja taloudellisesti kestävä) tapa on tehokas palvelutuotanto tehokkaissa kanavissa, johon myös asiakaspalveluiden tavoitetila tähtää.

Tiehallinto on tehnyt hypoteesin toiminnalliseksi segmentoinniksi, joka ottaa kantaa asiakasryhmäkohtaiseen palvelutapaan. Malli huomioi Tiehallinnon omat tavoitteet ja voimavarat, jotka kohdistetaan eri tavalla eri asiakasryhmille. Toiminnalliset segmentit on muodostettu kolmesta edellä kuvatusta asiakasryhmästä.

Toiminnalliset segmentit ovat

Peruspalveluasiakkaat

- Kansalaiset ja määritellyt elinkeinoelämän asiakasryhmät, joilla on satunnaisia ja yksittäisiin asiakaspalvelun tuotteisiin liittyviä tarpeita.

Fokusoidut asiakkaat

- Määritellyt kansalaisten tai elinkeinoelämän asiakasryhmät (muun muassa kuljetus, kauppa, matkailu, energia, tele), joilla on säännöllisiä ja tunnistettuja, mutta yksittäisiin asiakaspalvelun tuotteisiin liittyviä palvelutarpeita.

Seurattavat asiakkaat

- Määritellyt kansalaisten tai elinkeinoelämän asiakasryhmät tai asiakkaat, joilla on Tiehallinnon eri tuotteisiin ja palveluihin liittyviä säännöllisiä, laajoja ja volyymiltaan suuria palvelutarpeita.

Toiminnallinen segmentointi on alustava, eikä siitä ole tehty lopullisia linjauksia esimerkiksi asiakasryhmäkohtaisten tavoitteiden osalta. Tässä selvityksessä toiminnallinen segmentointi on lähtökohta, jonka pohjalta asiakaspalveluja tarkastellaan.

3 ASIAKASPALVELUT OSANA TIEHALLINNON PALVELUKOKONAISUUTTA

3.1 Asiakaspalveluiden yleisestä kehityksestä

Elinkeinoelämässä palveluiden merkitys on kasvanut. Tuote on edelleen tärkeä, mutta yhä useammin pelkästään asiakkaalle riittämätön. Tuotteiden rinnalle kehitetään palveluja. Eri yritysten tuotteet ja niiden hinnat lähestyvät toisiaan. Palvelut mahdollistavat erottautumisen kilpailijasta.

Tuotteet monimutkaistuvat ja niiden määrä kasvaa. Asiakkaat ovat yhä enemmän riippuvaisia tuotteen käyttöä helpottavista (esimerkiksi operaattorin tuotteelle tarjoama tekninen tuki, joka helpottaa ydintuotteen käyttöä) lisäpalveluista tai palveluista, jotka tarjoavat asiakkaalle vaihtoehtoja (esimerkiksi hotellin tarjoamat lisäpalvelut: kampaamot, yökerho, autonvuokraus jne.). Nämä palvelut lisäävät houkuttelevuutta ja asiakkaan kokemaa arvoa.

Yksinkertaisia ja vakioitavissa olevia peruspalveluita keskitetään, ulkoistetaan tai siirretään asiakkaan itsepalveluksi. Tämä on seurausta siitä, että kaikessa ei voi olla hyvä. Yritykset keskittyvät ydinosamiseensa. Tavoitteena on tuottaa peruspalvelutason palvelut tehokkaammalla tavalla. Tietotekniset järjestelmät tekevät tämän mahdolliseksi. Vapautuvat voimavarat yritykset kohdistavat erityisosaamista vaativiin palveluihin ja asiakkaisiin. Kaiken tämän taustalla on myös yritysten taloudellinen intressi.

Palveluiden kehitys on ollut nopeaa. Esimerkiksi finanssitoimialoilla (pankki / vakuutus) peruspalveluiden tuottaminen on kymmenessä vuodessa siirretty asiakkaan tehtäväksi. Asiakas saa helppoa, edullista ja joustavaa (pankin aukioloajasta riippumatonta) palvelua. Samalla yritys voi vapauttaa voimavaroja asiantuntemusta vaativiin palveluihin ja asiakkaisiin, joilla on laajoja finanssialan palvelutarpeita. Kehitys näkyy myös yritysten tilajärjestelyissä ja asiakasohjauksessa. Pankkitiskit on korvattu muutamien seisomapaikoin varustetuilla pikasoihtipisteillä ja automaateilla, jotka on sijoitettu lähelle uloskäyntiä. Suurin osa pankkitilasta on varattu väljille, mukaville ja häiriöttömille, henkilötyötä vaativille asiakasneuvotteluille, joiden asiakkaat ovat monitarpeisia, erityisasiantuntijapalveluita tarvitsevia asiakkaita. Peruspalveluja tarjotaan myös henkilökohtaisena palveluna, mutta hinta ohjaa asiakasta vahvasti valitsemaan itsepalvelukanavan, automaatin tai internetin.

Suuntaus on yleistymässä myös julkishallinnon organisaatioissa. Esimerkiksi Verohallinnon uudistukset vuorovaikutteisissa ja asiakkaan itsepalveluun perustuvissa verkkopalveluissa on tästä hyvä esimerkki, josta on saatu myönteisiä kokemuksia. Rutiiniluontoiset palvelut on vakioitu ja tuotetaan (asiakkaalle ja Verohallinnolle) tehokkaalla prosessilla. Asiantuntijuus ja muut voimavarat on kohdistettu erityiskysymyksiin ja monitarpeisille asiakkaille.

Tuotteita vai palveluja?

Yleisesti yritysten palvelukehityksessä voidaan tunnistaa kaksi suuntausta. "Tuoteorganisaatiot", joiden toiminta on perustunut vahvasti tuotteeseen (tavaraan), haluavat kehittää tuotteen rinnalle palveluja, jotka lisäävät asiakkaan ydintuotteesta saamaa arvoa ja auttavat erottautumaan kilpailijasta. Yksin tuote harvoin riittää.

Palveluorganisaatiot, joiden toiminta perustuu palveluun (henkilötyöhön), pyrkivät tuoteistamaan palveluja asiakkaalle, jotta palvelut voidaan tuottaa tehokkaasti. Palvelu maksaa.

Tässä kehityksessä on huomioitavaa se, että kehitys ei voi tapahtua vain palvelun tuottajan tehokkuusvaatimusten pohjalta. Tehokkuus tulee pystyä osoittamaan arvoksi (joustavuudeksi, helppoudeksi, edullisuudeksi tms.) myös asiakkaalle. Ainostaan näin toteutettuna palvelut lisäävät sekä organisaation ja asiakkaan saamia hyötyjä.

3.2 Tiehallinnon asiakkaiden tarpeiden muutos

Asiakkaan tiestöä ja liikkumista koskevat vaatimukset ovat muuttuneet. Elinkeinolämän logistisilta ketjuilta vaaditaan entistä enemmän tehokkuutta, taloudellisuutta ja joustavuutta. Yritysten suunnittelujänne on huomattavasti lyhentynyt (vertaa tienpidon ja liikennejärjestelmän investoinnit ja niiden suunnittelujänne). Asiakkaan oman liiketoiminnan muutokset ovat nopeita.

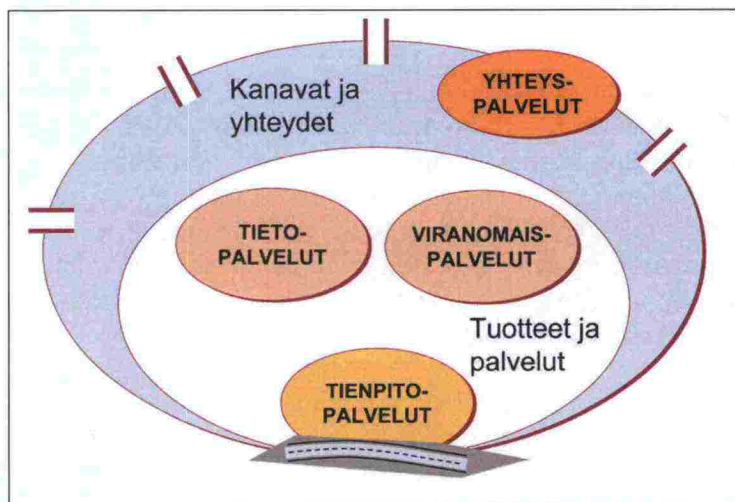
Myös asiakkaan valta ja vaikutusmahdollisuudet ovat kasvaneet. Asiakkaat osaa- vat vaatia, heillä on paremmat valmiudet perehtyä ja vertailla eri organisaatioita ja niiden palveluita. Yksittäisenkin asiakkaan odotukset ovat kasvaneet, ja asiakkaalla on paremmat välineet ja mahdollisuudet vaikuttaa kuin koskaan aikai- semmin.

Perustieverkko on laajuudeltaan riittävä. Tiestön *merkitys* asiakkaan omalle toiminnalle on kuitenkin samalla muuttunut. Tie on asiakkaalle esimerkiksi

- *resurssi*, josta pitää saada aiempaa enemmän irti tai erilaisia vaihto- ehtoja (esimerkiksi kuljetusyritys)
- *liiketoimintamahdollisuus*, joka tarjoaa yrityksille kasvumahdollisuuksia (liikenne- ja huoltamopalveluja tarjoavat yritykset)
- *elinehto* elinkeinon elinvoimaisuudelle (matkailuyritys)
- *keino* toteuttaa henkilökohtaisia tarpeita (vapautta hakevat motoristi- kansalaiset)
- *turvallisuusriski* perheelle, jonka lapset ovat aloittamassa koulun
- *ympäristöhaitta* tienvarren asukkaille
- vain yksi *matkaketjun* osa, jonka valinnassa aika on entistäkin tärkeämpi tekijä.

3.3 Tienpito ja Tiehallinnon asiakaspalvelut

Tiehallinto on tunnettu tiestöstä ja tienpidon tuotteista. Tienpito on ja pysyy Tiehallinnon ydintuotteena. Ilman sitä Tiehallintoa tai muita tuotteita ei olisi olemas- sa. Tienpidon tuotteiden lisäksi Tiehallinto tarjoaa viranomais- ja tietopalvelun tuotteita. Yhteyspalvelut voidaan hahmottaa yhteydeksi ja kanavamaailmaksi, jota kautta asiakas voi asioida Tiehallinnon kanssa, ja jota kautta asiakas saa tuotteet ja palvelut käyttöönsä.



Kuva 3. Tiehallinnon palvelukokonaisuus.

Keskeistä tässä on hahmottaa kaikki se, mitä Tiehallinto voi asiakkaalleen tarjota. Näin ajateltuna asiakas ei ole prosessin (suunnittelun, hankinnan tai asiakaspalvelun) asiakas, vaan asiakkuus ja sen kehittämisen mahdollisuudet nähdään laajemmin. Tällöin tienpito ja sen palvelut tulee nähdä osana asiakaspalvelua.

Useat tekijät asettavat haasteita Tiehallinnolle. Monet näistä korostavat asiakaslähtöisyyden ja asiakaspalveluiden merkitystä tienpidolle. Tienpito tulee nähdä uudella tavalla osana asiakaspalveluiden kautta asiakkaalle tarjottavaa kokonaisuutta.

Palveluiden saatavuus

Tiehallinnon tuotteet ja palvelut ovat hajaantuneet eri puolille organisaatiota alueellisesti ja toiminnallisesti. Tiehallinto keskittyy ydinsaamiseen, jonka seurauksena ostopalvelut ovat lisääntyneet entisestään, ja palvelut tuotetaan suurelta osin kaupallisten palveluntuottajien kautta. Liikennejärjestelmän kehittämiseen osallistuu useita toimijoita, ja tieomaisuuksia ylläpitävät useat toimijat. Palvelut, niiden tuottaminen ja verkostot käyvät yhä monimutkaisemmiksi samalla kun asiakkaan vaatimukset kasvavat.

Tehokkuusvaatimukset

Asiakkailla on Tiehallinnon asiakaspalvelusta perinteisesti hyvä mielikuva. Alueellinen, lähellä asiakasta oleva tiepiiri ja tiemestarijärjestelmä olivat omiaan luomaan käsitystä hyvästä ja henkilökohtaisesta asiakaspalvelusta.

Selvitys Tiehallinnon asiakkuuden kunnosta (Asiakkuuden kuntokartoitus, Tiehallinto 2005) osoittaa, että Tiehallinnon asiakaspalveluhenkilöstöllä ja henkilöstöllä yleisesti on aito halu palvella asiakasta hyvin. Samaan aikaan koetaan kuitenkin riittämättömyyden tunnetta, koska lisääntyneeseen palvelutarpeeseen ei kyetä vastaamaan.

Myös yleiset tehokkuus- ja tuottavuusvaatimukset nousevat. Palvelut pitää pystyä tuottamaan taloudellisesti kestävältä pohjalta kuitenkin palvelun laatua huonontamatta.

Asiakaslähtöisyyden vaatimus

Yritykset ovat jo pitkään tunnistaneeet asiakaslähtöisyyden edut. Siitä on selvästi saatavilla liiketoiminnallista hyötyä. Yritysmailmassa asiakaslähtöisyydellä on vahvasti taloudellinen pohja. Kannattavuusajattelu on tehnyt markkinoinnista liikkeenjohdon käsitteen. Asiakaslähtöisyyden tulee toteuttaa myös yrityksen omia tavoitteita, joka käytännössä toteutetaan kohdistamalla omia voimavaroja (henkilötyötä) määrällisesti pienempään, mutta yrityksen kannalta "arvokkaimpaan" asiakasryhmään. Muut asiakkaat pyritään hoitamaan peruspalveluin, esimerkiksi tehokkaissa kanavissa.

Asiakaslähtöisyyden vaatimus on kirjattu myös julkisten organisaatioiden tavoitteisiin. Asiakaslähtöisyys on hyväksytty yleisesti toimintaa ohjaavana periaatteena. Sen käytännön sisältö on kuitenkin useimmiten hahmottumaton.

Asiakaslähtöisyyteen sisältyy hyvä palvelu ja asiakastyytyväisyyden tavoittelu. Kaikilla asiakkailla on oikeus hyvään palveluun. Tehokkuusvaatimusten takia on kuitenkin kysyttävä, mihin hintaan asti tyytyväisyyttä voidaan tuottaa. Tämä koskee yhä useammin myös julkishallinnon organisaatioita.

Tiehallinnossa on kehitetty tienpidon hankintaa, erityisesti kunnossapidon ja investointien osalta. Myös suunnittelun osallistumisprosesseja on kehitetty. Asiakaspalvelut ja niiden kehittäminen on jäänyt taustalle. Tiehallinnon asiakasryhmittelyt, -segmentoinnit ja -strategiat ovat selviä asiakaslähtöisyyteen tähtääviä kehityssuunnitelmia. Asiakaspalvelut on aivan keskeinen asiakaslähtöisyyden kehittämisalue.

Keskustelussa olevan väylävirastoajattelun perusteet ovat hallinnon keskittämässä ja siitä odotettavissa olevissa hyödyissä. Yksi näistä hyödyistä on myös asiakaslähtöisyyden näkökulma. Väylävirasto voi kehittää asiakkaan matkakettua ja siihen liittyviä palveluja yhtenä kokonaisuutena.

3.4 Johtopäätöksiä

Ympäristön ja asiakkaan tarpeiden muutokset ovat korostaneet palvelujen merkitystä. Yhtä aikaa tavoitellaan tehokkuutta ja parempaa palvelua.

Tiehallinnon tekemä linjaus asiakaspalveluiden kehittämisestä (itsepalvelu, verkkoasioinnin kehittäminen, keskittäminen jne.) on linjassa elinkeinoelämässä ja monella julkishallinnon alalla vallitsevan suuntauksen kanssa. Kysymys ei ole rationalisoinnista, vaan uudesta tavasta tuottaa palveluja muuttuneessa tilanteessa.

Asiakaspalvelutoiminnon kehittämiseen liittyy useita ratkaistavia kysymyksiä, joita esitellään seuraavassa:

► Asiakaspalveluiden status

Asiakaspalveluilla voidaan parantaa asiakkaan saamaa palvelua ja lisätä tehokkuutta. Parempi palvelu syntyy myös mielikuvasta, jonka luomisessa asiakaspalvelulla on aivan keskeinen tehtävä.

Asiakaspalveluiden rooli on tällä hetkellä epäselvä – niin asiakkaalle kuin osin Tiehallinnollekin. Tämä ei koske pelkästään näkemystä asiakaspalveluiden tuotteista ja menettelyistä, vaan myös laajemmin statusta, joka asiakaspalveluille tulisi asettaa. Tällä hetkellä asiakaspalvelut näyttäytyy Tiehallinnon muun toiminnon ”jatkeena” tai ”lisänä”.

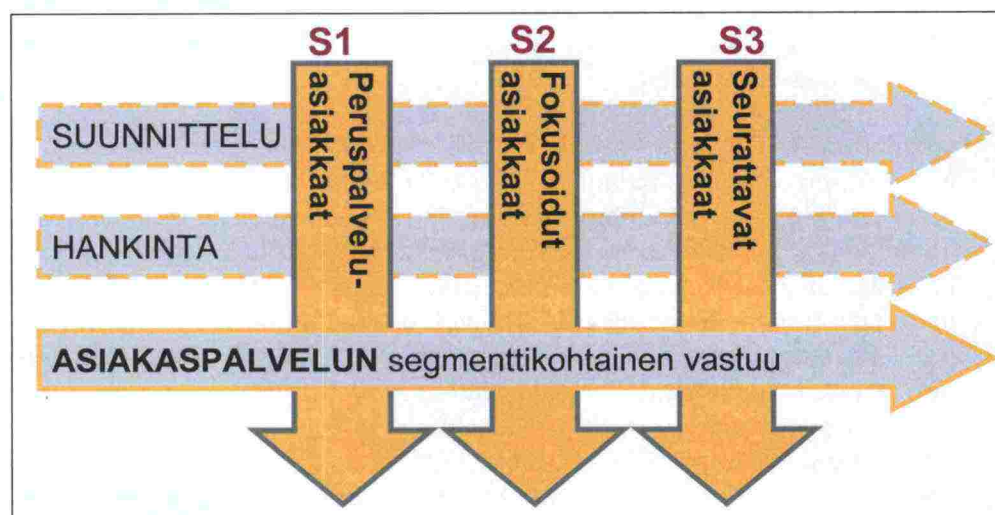
Asiakaspalvelut voidaan nähdä myös asiakkaalle arvoa tuottavana ytimeenä, jota kautta asiakas saa lisäarvoa asiakkuudelleen (tietona, yhteyksinä jne.). Vaikka kehitystä tehdään liikennejärjestelmätasolla ja yhteistyötä yli prosessien, tuotelähtöisen ajattelun ja toimintatavan karikot ovat lähellä. Asiakaspalveluiden avulla Tiehallinnon tuotteet, palvelut ja osaaminen voidaan integroida asiakkaalle yhdeksi selkeäksi kokonaisuudeksi riippumatta siitä, miten ja missä palvelu tosiasiallisesti tuotetaan.

Tämä edellyttää, että

- asiakaspalveluiden rooli määritellään ja tunnustetaan selkeästi Tiehallinnossa.
- tienpito osataan nähdä osana asiakaspalvelua ja osana eri asiakkaille tarjottavaa palvelukokonaisuutta, esimerkiksi osana tietopalvelun tuotteita. Monet asiat, jotka perinteisesti ajatellaan organisaation sisäisiksi ja tuotantoon kuuluviksi asioiksi, voidaan nähdä myös asiakkaalle hyödyllisiksi tekijöiksi. Tämä edellyttää näiden tekijöiden tuotteistamista ja näkyväksi tekemistä asiakkaalle.

► **Asiakassegmenttivastuun ja asiakaspalveluiden työnjako**

Tiehallinto on ottanut käyttöön asiakasryhmittelyjä ja niiden tarkentavia segmentointeja. Toiminnallinen segmentointi ottaa kantaa eri asiakkaille tarjottavaan erilaistettuun palvelusisältöön. Yksi segmentoinnin palvelutekijä on asiakasvastuu (vastuuhenkilö, -tiimi tai -organisaatio), jota kautta tuotetaan segmenttikohtaisesti erilaistettua palvelusisältöä.



Kuva 4. Asiakashoidon vastuut.

Tulevaisuudessa, jossa mahdollinen asiakassegmenttikohtainen vastuu otetaan käyttöön, tulee asiakaspalveluiden rooli määritellä suhteessa segmenttikohtaisesti erilaistetun palvelusisällön tuottamiseen. Sama koskee myös suunnittelun ja hankinnan prosesseja.

Asiakaspalveluiden keskittämisellä haetaan tehokkuutta. Asiakaspalvelut ei voi yksin vastata segmenttikohtaisen erilaistetun palvelun tuottamisesta eri segmenteille. Vaarana on, että asiakaspalvelun peruspalvelutuotannon tehokkuus häviää.

► Kanavaratkaisut tehokkuuden toteuttajana

Asiakaspalveluiden tavoitekuvasa määritellään, että asiakaspalvelut tarjoaa asiakkaille *mahdollisimman monta kanavaa* asioida. Tähän tulee suhtautua kriittisesti. Kanavavalinnat ovat aivan keskeinen tehokkuuden kysymys. Kanavat ja asiakasohjaus tulee sitoa asiakasryhmiä koskeviin tavoitteisiin.

► Itsepalvelut

Tänä päivänä peruspalvelujen tehokas tuotanto vaatii palvelutuotannon siirtämistä asiakkaalle. Palvelut, jotka eivät vaadi organisaation erityisosaamista, voidaan toteuttaa sähköisinä itsepalveluina. Itsepalveluportaaleista on jo paljon esimerkkejä. Verohallinto siirtyi sähköiseen asiointiin. Lomake.fi tarjoaa julkishallinnon lomakkeita ja *asiointipalveluja*, jotka voidaan teknisesti kytkeä myös asiakkaan omiin järjestelmiin. Suomi.fi on julkishallinnon verkkopalvelu, johon on koottu kansalaisten arkielämää helpottavaa *tietoa*. Posti on kehittänyt lähetyksen seurantapalvelun, jonka avulla asiakas voi seurata lähetyksen etenemistä lähes reaaliaikaisesti.

Asiakaslähtöinen liikennejärjestelmä

Tiehallinto on yksi Liikenne- ja viestintäministeriön virastoista, jotka vastaavat liikennejärjestelmän ylläpidosta Suomessa. Yhdessä Ratahallintokeskuksen, Merenkululaitoksen ja Ilmailuhallituksen kanssa Tiehallinto tarjoaa asiakkailleen kansalaisille ja elinkeinoelämälle liikku-
misen palveluja.

Käytännön tasolla virastot vastaavat oman virastonsa tavoitteiden toteuttamisesta. Hallinnanalat ovat käytännössä tuoteorganisaatioita. Asiakas nimetään tuotteen perusteella: Tiehallinnon, Ratahallinnon, Ilmailun asiakkaat jne.

Asiakkaan tarve on tavarain tai henkilön liikkuminen. Tässä katsannossa tie, rata ja muut väylät ovat vain tuotteita, joilla asiakas voi toteuttaa tavoitteitaan. Tämä on periaatteellisesti asiakasajattelun kannalta iso asia, johon mahdollinen väylävirasto tuo asiakaslähtöisen lisän.

► Asiakkuuden määrittelyt

Tiehallinnon asiakasmäärittelyjä tulee kehittää. Arvoverkoston kuvauksissa esimerkiksi kunnat luetaan yhteistyökumppaneihin, mutta käytännön toiminnassa ja kielessä kunnat luetaan usein myös asiakkaiksi. Samoin kansalaiset- ja elinkeinoelämä-asiakasryhmien välisiä kriteerejä ei ole linjattu. Nämä määrittelyt ja linjaukset ovat asiakastunnistuksen, operatiivisen asiakastyön ja asiakastiedon keräämisen ja luokittelun sekä tavoitteiden ja mittaamisen kannalta välttämättömiä.

► Asiakaspalvelutoimintojen kehitys

Yleisesti voidaan ajatella, että tehokkuus on hyvästä niin asiakkaalle kuin palvelun tuottajallekin. Tästä syystä peruspalvelutasolla tuotteita voidaan kehittää erillisinä. Kun asiakaspalvelutoimintoja katsotaan asiakasryhmän näkökulmasta, palvelut luovat asiakkaalle yhden kokonaisuuden (tietoa, yhteyksiä ja viranomaispalveluja). Asiakasryhmäkohtaisesti kehitettäessä palvelut pitää nähdä asiakkaalle yhtenä kokonaisuutena.

► Valtakunnallisuus / paikallisuus

Moni Tiehallinnon asiakas – esimerkiksi teleoperaattorit – tekee linjauksia valtakunnallisesti, mutta toimii paikallisesti. Tämä tulee huomioida asiakaspalveluita kehitettäessä.

Palvelut, jotka eivät vaadi paikallisosaamista ja -tuntemusta, voidaan tuottaa mistä tahansa, vaikka rajojen ulkopuolelta. Tällaiset palvelut voidaan keskittää minkä tiepiirin yhteyteen tahansa. Näitä palveluja ovat peruspalvelutason tietopalvelut ja valtakunnalliset yleiset yhteyspalvelut. Sen sijaan osassa viranomaispalveluja ja niihin liittyvissä prosessikohtaisissa yhteyspalveluissa tilanne on kriittisempi. Miten esimerkiksi valtakunnallisen palvelunumeron takana oleva osaaminen riittää, kun on kyse merkittävästä, paikallisesti toteutettavasta palvelusta? Tarvitaan myös paikallinen tuki ja yhteiset pelisäännöt.

Tiehallinto on keskittämässä myös erillisiä asiakaspalvelun toimintoja ja tuotteita tiepiireihin. On tärkeää määritellä, millä perusteella *palvelukohtaista* keskittämisiä tiepiireihin tehdään. Onko päätöksen taustalla tiepiirin erityinen kyseisen tuotteen (esimerkiksi erikoiskuljetusluvut) osaaminen tai sen tietoinen tavoittelu (competence center), suuret palvelun volyymit tai erityispiirteet tai jokin muu syy? Lisäksi on hyvä kysyä, mikä on päätöksestä asiakkaalle tuleva hyöty.

Palvelukohtaisessa keskittämisessä riskinä on, että mennään keskittämisestä takaisin hajauttamiseen. Tämä ei ole asiakaspalvelun tehokkaan tuottamisen kannalta välttämättä paras ratkaisu. Jos ratkaisuun mennään, edellyttää se erittäin toimivia tietojärjestelmiä ja ajantasaista tietoa. Tietoteknisesti etäisyys ei ole enää ongelma. Siksi osaamiskeskittymiä voidaan luoda myös virtuaalisesti eri alueellisten yksiköiden kesken.

Asiakaspalveluiden keskittämisessä tärkeää on yhtäältä tunnistaa palvelut, joiden tuottaminen perustuu jakeluun (esimerkiksi peruspalvelutason tietopalvelut) ja toisaalta palvelut, joiden tuottaminen perustuu erityisosaamiseen, -olosuhteisiin tai paikalliseen palvelutuotantoon (esimerkiksi maastokäynnit).

► Asiakaspalveluiden ja viestinnän roolit

Suoritetun asiakastutkimuksen mukaan asiakkaat sekoittavat asiakaspalvelun, viestinnän ja liikenteen tiedotuksen palvelut. Yrityselämässä keskitetyt yhteyspalvelut toimivat yleensä molempiin suuntiin: sisään (in-bound) ja ulos asiakkaaseen päin (out-bound). Mikä on asiakaspalveluiden rooli ulospäin suuntautuvassa viestinnässä? Tuskin yhteyspalveluiden (call-center) ulkoisen viestinnän vastuu voi kovin laaja olla – ainakaan alkuvaiheessa. Toisaalta yritysmaailman mallin mukaisesti yhteyspalvelut voivat tuottaa tulevaisuudessa palveluja rajattujen, mutta suhteellisen suurien asiakasryhmien kontaktointiin, esimerkiksi tutkimustarkoituksiin.

► **Sidosryhmäyhteistyön hyödyntäminen**

Tiehallinto on systematisoinut ja vastuuttanut sidosryhmäyhteistyön. Yhteistyöllä on määritellyt menettelyt ja tavoitteet, joita seurataan. Sidosryhmäyhteistyö voidaan ja pitäisikin nähdä myös asiakaspalveluiden kehittämisen keinona. Tiehallinnon asiakasmäärä on iso, ja asiakasryhmäkohtainen palvelukehitys suoraan asiakkaan kanssa on usein mahdotonta. Sidosryhmäyhteistyön hyödyntäminen asiakaspalveluiden kehittämiseksi on käytämätön mahdollisuus. Tässä selvityksessä on tullut esille, että monilla elinkeinoelämän yrityksillä on tarpeita, joihin nykyiset asiakaspalvelun tuotteet ja toimintatavat eivät täysin vastaa. Näitä tarpeita on syytä tavoitteellisesti tunnistaa myös sidosryhmäyhteistyön kautta.

► **Väyläviraston kehitys**

Jos hallinnonalat yhdistetään, vaikuttaa se asiakaspalveluiden rooliin tulevaisuudessa sekä koko asiakaspalvelumallin rakentamiseen. Hallinnonalojen tuotteet voidaan yhdistää yhdeksi kokonaisuudeksi asiakkaalle, mikä taas vaikuttaa myös siihen, miten väylävirasto organisoii toimintansa suhteessa asiakkaaseen.

4 ASIAKASPALVELUIDEN ASIAKASRYHMÄT JA NIIDEN ODOTUKSET

Asiakaspalvelu voi siis olla se toiminto, joka vastaa esille nousseisiin asiakaslähtöisyyden ja tehokkuuden haasteisiin. Seuraavassa analysoidaan asiakaspalveluiden asiakasryhmiä ja niiden odotuksia Tiehallinnon asiakaspalvelutoimintoihin.

4.1 Palvelukohtaiset kehityskohteet ja asiakasryhmien odotukset

Projektin aikana toteutettiin asiakashaastattelututkimus, joka on raportoitu tämän raportin taustaraportissa kokonaisuudessaan. Siinä on esitetty myös yksityiskohtaisemmat toimenpide-ehdotukset. Seuraavassa esitellään asiakaspalveluihin kohdistettuja odotuksia ja niistä seuraavia kehitysehdotuksia. Tulokset esitetään palvelu- ja asiakasryhmäkohtaisesti.

Palvelukohtaiset kehityskohteet

Yleisesti asiakaspalveluihin kohdistuvia huomioita ja kehityskohteita ovat seuraavat:

- Pääsääntöisesti asiakkaat hahmottavat asiakaspalvelut-prosessin tuotteet ja palvelut heikosti tai enintään yksittäisen tuotteen kautta.
- Osa palveluista sekoitetaan muihin Tiehallinnon tarjoamiin palveluihin (muun muassa liikenteen ohjauksen palvelut sekä tiedottaminen ja viestintä).
- Asiakaspalvelun palvelulupausta ei tunneta tai se tunnistetaan heikosti.
- Asiakkaan asiakaspalveluiden tuotevalikoimaan ja toimintatapaan kohdistamat odotukset ovat suhteellisen konservatiivisia, eikä varsinaisia kehitysehdotuksia osata tehdä: "Asiakkaat ovat oppineet Tiehallinnon tavolle".

Viranomaispalveluiden kohdalla korostuivat seuraavat kehityskohteet:

- Viranomaispalvelut ovat asiakkaalle suhteellisen selkeitä tuotteita niminä.
- Tuotemäärittelyt ja palveluprosessit ovat osalle asiakkaista epäselviä.
- Osassa palveluprosesseja on turhia vaiheita mm. lainsäädännöllisistä syistä.
- Päätösten perusteluissa ja palvelussa on niin sanottua virkamiesmäisyyttä.
- Tasalaatuisuudessa on kehittämistä sekä päätösten perusteiden että asiointikanavan osalta.
- Internetistä saa hyödyllisiä tietoja ja ohjeita (kunhan ne ensin löytää), mutta varsinainen palveluasiointi joudutaan hoitamaan vielä vanhalla tavalla.

Itse aiheutettuja prosessi-ongelmia?

Monesti organisaatiot aiheuttavat asiakaspalveluprosessiin vaiheita tai tilanteita, jotka tekevät asioiden hankalaksi.

Yritysassiakas esimerkiksi halusi ostaa tietoteknisen päätelaitteen. Myyjä sanoi: "Selvä, lähetän tarjouksen", johon asiakas vastasi: "Ei, ei, en halua tarjousta. Haluan ostaa päätelaitteen. Myyjä toimi suunnitellun prosessin mukaisesti, joka ei ollut kuitenkaan yhteensopiva asiakkaan kannalta. Prosessikehittäminen on rohkeutta katsoa nykyistä toimintatapaa toisin silmin.

Tietopalveluiden kohdalla esille nousivat seuraavat havainnot ja huomiot:

- Tietopalvelut ovat asiakkaalle hahmottamaton kokonaisuus.
- Palvelut tunnistetaan yksittäisten tuotteiden kautta, joista liikennemäärätieto on yleisin.
- Tietopalvelut sekoitetaan osin liikenteen tiedotukseen ja viestintään.
- Tietopalvelut koetaan tärkeäksi palveluksi, mutta asiakkaan on vaikea yksilöidä tietotarpeitaan.

Yhteyspalvelun osalta korostuivat seuraavat havainnot ja huomiot:

- Tiehallinnon tarjoamat yhteydet eivät ole laajasti käytössä ja asiakkaan tiedossa. Asiakas tukeutuu vanhoihin henkilösuhteisiin tai tiemestariorganisaatioon, joiden kautta koetaan saatavan omille asioille vastuuta.
- "Vaihteeseen soitetaan vasta sitten, kun muut keinot on käytetty."
- Kokemukset vaihteeseen soitoista eivät olleet kannustavia. Kokemukset neuvojen puutteesta ja asiakkaan pomputtelusta olivat yleisiä.
- Yleisesti halu palvella asiakas on hyvä.
- Palautekanavia käytettiin harvoin tai ei ollenkaan. Palaute hoitui muiden asioiden hoitamisen yhteydessä.
- Laatu on riippuvainen asiointikanavasta, joka valitaan asian perusteella: henkilökohtainen kohtaaminen (puhelin tai tapaaminen) on vaikuttavin, kirje virallisoin, sähköposti on asioiden muistuttamista varten.

Moni asia on hyvin, ja asiakas tyytyy ja on usein myös tyytyväinen nykyiseen toimintatapaan. Ongelmia tunnistetaan, mutta asiakkaan on vaikea tehdä konkreettisia parannusehdotuksia. Palvelujen kehitysvastuuta ei voida siirtää asiakkaalle. Asiakas ei tiedä, mikä on mahdollista ja asiakkaan osaaminen on usein puutteellista.

Asiakasryhmien odotukset asiakaspalveluille

Asiakastutkimuksessa Tiehallinnon asiakasryhmät eivät olleet täysin edustettuina. Haastateltavat valittiin ensisijaisesti asiakaspalvelutoiminnon perusteella. Esimerkiksi kansalaisten asiakasryhmästä asiakasta ei ollut ollenkaan mukana.

Asiakashaastattelututkimuksesta nousi esille eritasoisia odotuksia ja tarpeita eri asiakasryhmissä.

Elinkeinoelämän yrityksissä Tiehallinnon palvelut ovat tiiviisti yhteydessä asiakkaan oman liiketoiminnan vaatimuksiin ja tavoitteisiin. Siksi ne ovat kiireellisiä ja tärkeitä: "Ei ole aikaa odottaa niin kauan".

Elinkeinoelämän kaupalliset yritykset (muun muassa kauppa, energia, tele, matkailu, media) odottavat

- asiakkaan muuttuvien tarpeiden tuntemista ja tiiviimpää yhteistyötä (tai yhteistyömäisempää toimintatapaa) Tiehallinnon kanssa.
- ennakoitavuutta ja prosessien tehokasta etenemistä.
- selkeää ja paremmin kohdistettua viestintää. Nyt viestintä häviää organisaatioon eikä tavoita oikeita henkilöitä.
- aloitteellisuutta sekä kokonaisratkaisuja enemmän kuin yksittäisiä tuotteita.
- räätälöidympää palvelua, jonka tuottamiseen yritykset ovat useimmiten valmiita panostamaan - myös taloudellisesti.

Julkisen sektorin toimijat (kunta ja kaupunki) odottavat

- syvempää ja reilua yhteistyötä yhteisten asiakkaiden hyväksi. Kunnilla on halu kehittää yhteistä toimintatapaan ja panostaa siihen. Ongelmat ovat yhteistyön ongelmia.
- enemmän ja parempaa tiedotusta sekä tiedonkulkua toimijoiden kesken.
- yhteistyötä, jonka kautta esimerkiksi kunta voi olla palvelukanava asiakkaalle ja tarjota myös Tiehallinnon palveluja.
- vastuunottoa yleisten teiden osalta yhdessä kunta-asiakkaille. Nyt kunta ei kykene yksin lunastamaan asiakkaalle annettua palvelulupausta Tiehallinnon puolesta.

Lisäksi asiakkaat, kuten tiekunnat, joilla on asiakassuhde vain yksittäisen palvelun osalta Tiehallintoon, odottavat selkeyttä, helppoutta ja tehokkuutta. Tie-kunta näki myös mahdollisena kehityksen, jossa erikoistuvat tiekunnat voivat olla palveluntuottajia Tiehallinnolle.

Kansalaiset-asiakasryhmän tarpeet ovat yksittäisiä ja kertaluontoisia palvelutarpeita. Tutkimuksessa ei ollut yhtään kansalaiset-asiakasryhmän haastateltavaa, mutta haastattelujen perusteella voidaan peruspalveluun kohdistuneista odotuksista tehdä tulkintoja kansalaiset-asiakasryhmän osalta.

Kansalaiset odottavat

- helppoa asiointia, joka syntyy selkeästä palvelukuvauksesta ja -välineistä (ohjeet, lomakkeet jne.).
- asiointia helpottavaa tietoa.
- tasapuolista ja reilua kohtelua.

Näiden odotusten lisäksi asiakkailla on oikeus odottaa, että hyvän hallintotavan periaatteet toteutuvat kaikessa viranomaistoiminnassa.

4.2 Asiakaspalvelun asiakasryhmät

Tiehallinto on tuottanut kuvauksia asiakaspalvelun tuotteista, niiden määritelmistä ja asiakkaista (muun muassa Asiakaspalveluiden tavoitetila – palveluiden tuottaminen 2010, Tiehallinto 2005). Aineistosta syntyy kuva, että asiakaspalveluiden tuotteiden asiakkaita on vaikea hahmottaa, ja määrittelyt jäävät varsin yleisiksi. Käytännön toiminnan kannalta on syytä kysyä, mihin asti tuotekohtaisia asiakkaita ylipäätään kannattaa määritellä.

Perinteisen markkinoinnin oppi oli, että tuotteen mainonta lisää kysyntää. Niin myös usein kävi. Mutta kun asiakkaan vaihtoehtoedot lisääntyivät, massamarkkinoinnin teho hiipui. Tuotteelle ei enää löytynyt asiakkaita. Ratkaisuna kehitettiin kohdemarkkinointi. Tuotteelle määriteltiin erilaisin kriteerein kohdeasiakkaat, joille markkinointia kohdistettiin. Jälleen saatiin myönteisiä kokemuksia. Pian myös tämä kehitysvaihe kohtasi ongelmia. Asiakkaan vaihtoehtoedot tuotteille ja asioinnille lisääntyivät ja tuotteet monimutkaistuivat. Yksittäisille tuotteille oli enää hyvin vaikea löytää asiakkaita. Siirryttiin vaiheeseen, jolloin *lähtökohdaksi* tuli asiakas tai -ryhmät, joiden palvelutarpeita alettiin tarkastelemaan laajasti. Tällöin keskeisenä ei ollut enää pelkästään yksittäinen tuote.

Tiehallinnon asiakaspalvelun asiakasryhmiä voidaan siis tarkastella kahdesta suunnasta

- 1) **Asiakaspalvelun ja sen tuotteiden asiakasryhmät**, jolloin selvitetään tuotteesta lähtien, millaisia asiakasryhmiä tuotteelle on löydettävissä.
- 2) **Asiakasryhmien asiakaspalvelut**, jolloin selvitetään määriteltujen asiakasryhmien tarpeita asiakaspalveluille.

Molemmat vaihtoehdot ovat käyttökelpoisia palvelukehityksen kannalta.

Asiakaspalvelujen asiakasryhmät

Asiakaspalvelun tuotteille voidaan siis tunnistaa asiakasryhmiä. Voidaan sanoa, että viranomais-, tieto- ja yhteyspalveluilla on omat asiakasryhmänsä. Osassa ne on helppo määritellä, osassa vaikeaa ja osassa määrittely tuntuu epätarkoituksenmukaiselta. Seuraavassa on tarkasteltu asiakaspalveluiden asiakkaita eri tuotealueittain:

Viranomaispalvelun tuotteiden asiakkaat

Viranomaispalvelun luonne on "pakottava". Lupa tarvitaan tieomaisuuden käyttämiseksi. Ei ole vaihtoehtoja. Tästä syystä viranomaispalvelujen kohdeasiakasjoukko on jo lähtökohtaisesti rajattu. Tuote ja sen asiakas voidaan selkeästi määritellä: Yksityistieavustus-tuotteen asiakas on yksityistieavustuksen hakija. Tällöin yksittäisen tuotteen kehittäminen palvelee kaikkia tuotteen asiakkaita.

Tietopalvelun tuotteiden asiakkaat

Tietopalvelun luonne on osin pakottava. Suuri osa Tiehallinnon toiminnasta ja tienpidosta tuotettava tieto on saatavissa vain Tiehallinnon palveluna. Tietopalveluiden tuottajien ja tiedon suhteen asiakkaalla on viranomaispalveluja enemmän vaihtoehtoja. Tietopalvelun (peruspalvelutason) asiakkaiksi voidaan määritellä periaatteessa kaikki Tiehallinnon asiakkaat. Lisäksi tietyille tietopalvelun tuotteille voidaan tunnistaa omia asiakasryhmiä. Asiakasryhmät pitää määritellä erillisenä tehtävänä.

Yhteyspalvelun asiakkaat

Yhteyspalvelut on kanava Tiehallinnon kanssa asioimiseen. Palvelun asiakkaita ovat kaikki Tiehallinnon asiakkaat. Ainoastaan palveluprosessikohtaisesti voidaan tunnistaa erilaisia asiakkaita.

Palvelu	Palvelun luonne	Tuotteiden asiakkaat
Viranomais-palvelut	"Pakottava" palvelu, jonka suhteen asiakkaalla ei ole vaihtoehtoja. Kohdeasiakasjoukko on rajattu. Tuotteet ja asiakkaat voidaan luontevasti yhdistää.	Lupakohtaiset tuotteiden asiakkaat
Tietopalvelut	Tiedon osalta osin pakottava palvelu, mutta asiakkaalla on silti enemmän vaihtoehtoja. Osalle tuotteista voidaan ja on syytä tunnistaa asiakkaat.	Kaikki asiakkaat ja tietokohtaisesti kohdennetut arvoverkoston toimijat: media, lehdistö, tutkimuslaitokset, yliopistot, konsultit, kunnat, kaupungit jne.
Yhteyspalvelut	Yhteyspalvelulla ei ole varsinaisia tuotteita. Yhteyspalvelu on kanava asioida Tiehallinnon kanssa.	Ei tuotekohtaisia asiakkaita

Erityisesti viranomaispalveluiden ja osin tietopalveluiden kohdalla voidaan tunnistaa tuotteiden asiakkaat. Sen sijaan tarkasteltaessa asiakaspalvelun tuotealueita asiakasryhmistä käsin näyttäytyvät asiakaspalvelun tuotteet eri tavalla.

Asiakasryhmien asiakaspalvelut

Kun asiakaspalveluja tarkastellaan asiakasryhmistä lähtien, on selvää, että asiakkaalla ei ole tarpeita kaikkiin asiakaspalvelun tuotteisiin. Tarpeet vaihtelevat monesta syystä. Yksittäinen kansalainen saattaa olla kerran elämässään yhteydessä Tiehallintoon ja käyttää yhtä palvelua. Jokin elinkeinoelämän yritys voi toimia tiiviissä yhteistyössä Tiehallinnon kanssa, jolloin palveluilla on suuri merkitys yrityksen toiminnalle. Asiointi voi olla säännöllistä, moniin palveluihin liittyvää ja volyymiltaan suurta.

Tällöin voidaan puhua asiakasryhmäkohtaisesta palvelukokonaisuudesta. Asiakkaalle tarjotaan vain asiakkaan tarvitsemat tuotteiden ja palveluiden kokonaisuus. Tiehallinnon toiminnallinen asiakassegmentointi määrittelee segmentit, joiden asiakkaat eroavat toisistaan. Toiminnallisen segmentoinnin tavoite on kohdistaa Tiehallinnon voimavaroja segmenttien mukaan. On esimerkiksi selvää, että yksittäiselle kansalaiselle ei kannata tuottaa palvelua räätälöidysti, vaan etukäteen suunnitellun toimintatavan mukaisesti. Asiakaspalvelut on osa asiakasryhmäkohtaisesti määriteltävää palvelusisältöä: millaista tietoa, millaisia yhteyksiä ja millä tavalla viranomaispalveluita tuotetaan erilaisille asiakasryhmille. Tämä kaiken takana on myös Tiehallinnon taloudellinen rationaali, miten tuottaa palvelua erilaisille asiakasryhmille taloudellisesti järkevästi.

Tällöin myös asiakaspalveluiden tuotteet ja palvelut tulee nähdä laajemmin, osana koko asiakasryhmän hoitotapaa. Tarjotaanko kaikille samat yhteyspalvelut? Entä mikä on tietopalvelujen merkitys? Ovatko viranomaispalvelut samansisältöisiä kaikille asiakasryhmille.

4.3 Palveluiden kehittäminen eri asiakasryhmien tarpeisiin

Perinteisesti palvelutapa on perustunut "keskimääräisen asiakkaan tarpeisiin" ja yhden asiakasryhmän (kaikki asiakkaat) palvelumalliin. Asiakkaan tarpeet ja merkitys myös yritykselle vaihtelevat huomattavasti. Toimintatapa, joka on samanlainen yksittäisen kansalaisen ja suuren elinkeinoelämän yrityksen kohdalla, on usein ongelmallinen. Kansalainen saa "ylipalvelua", jota ei voida taloudellisesti perustella ja toisaalta yritys saa palvelutarpeeseensa riittämättömää palvelua. Seurauksena on myös kokemus, että asiakas on hankala tai yhteensopimaton tarjotun palvelun kanssa. Myös Tiehallinnossa tehdyt selvitykset antavat viitteitä tähän suuntaa.

Tämä on elinkeinoelämässä yleinen kehityssuunta. Palvelun asiakasryhmäkohtaista kehitystä toteutetaan myös julkishallinnon organisaatioissa. Esimerkiksi Valtiokonttorissa asiakkaat on ryhmitelty vastuutetuiksi asiakkaiksi ja muiksi asiakkaiksi, joiden palvelu perustuu (asiakkaalle ja Valtiokonttorille) tehokkaaseen palvelumalliin. Vastuutettujen asiakkaiden kohdalla tavoitteena on syvempi yhteistyö, johon tarvitaan erityisasiantuntemusta. Tätä toteutetaan käytännössä asiakasvastuupäällikkö ja -tiimin kautta. Lisäksi vastuutettujen asiakkaiden ryhmälle tarjotaan myös muita lisäpalveluja.

Tulli on kehittänyt palveluitaan ja asiakasyhteistyöryhmiä, joilla Tulli pyrkii saamaan asiakkaat mukaan jatkuvaan ja vuorovaikutteiseen Tullin toiminnan ja palvelujen kehittämiseen. Asiakkaat on myös ryhmitelty ryhmiksi, joille on oma palvelumallinsa. Lisäksi Tulli on käynnistänyt kumppanuusohjelman. Ohjelman tavoitteena on parantaa asiakkaiden tulliasioinnin sujuvuutta, oikeellisuutta ja tulliosaamista sekä tarkentaa asiakkaan tulliasioinnin tarpeita vastaava palvelukokonaisuus. Kumppanuusasiakas panostaa tulliasioinnin laatuun kehittämällä omaa toimintaansa yhdessä Tullin asiantuntijoiden kanssa. Tavoitteena on varmistaa, että tulliasiointi hoituu kerralla oikein. Ohjelma on tarkoitettu asiakkaille, jotka käyttävät eri tullipalveluja jatkuvasti, ja joilla on tarve kokonaisvaltaiseen tulliasioinnin kehittämiseen Tullin kanssa.

Kun asiakaspalveluja tarkastellaan asiakkaasta ja asiakasryhmiä koskevista tavoitteista lähtien, muutos on melko suuri. Tällöin ei kyse ole pelkästään asiakaspalveluista tai yksittäisistä tuotteista, vaan toimintatavasta, jota määritellään suhteessa erilaisiin asiakasryhmiin – Tiehallinnossa seurattaviin, fokusoi-
tuihin ja peruspalvelun asiakkaisiin.

Erilaisia asiakkaita ja tavoitteita...

Kun asiakassuhdetta (mukaan lukien tuotteet ja palvelut) tarkastellaan erilaisen asiakasryhmien näkökulmasta, voidaan kysyä, millaiseen yhteistyöhön organisaatio haluaa niiden kanssa, niin että molemmat hyötyvät. Millaisten asiakkaiden kanssa halutaan läheiseen henkilökohtaiseen suhteeseen ja millaisten asiakkaiden kanssa vuorovaikutus rajoitetaan yksittäisiin palvelutapahtumiin tehokkaissa kanavissa? Tämä on organisaation valittava. Kaikkien kansalaisten kanssa henkilökohtainen suhde on jo taloudellisesti mahdoton. Asiakasryhmäkohtaisesti organisaatio pyrkii kohdistamaan olemassa olevat voimavarat optimaalisesti erilaisiin asiakkaisiin.

Perinteisesti olemme erilaistaneet ainoastaan tuotteita erilaisille asiakkaille. Asiakkuusstrategia tähtää asiakassuhteen erilaistamiseen. Tavoitteena on edelleen hyvä palvelu, mutta tuotettuna *eri tavalla* erilaisille asiakasryhmille.

Seuraavassa on muodostettu yleiskuvaus eri asiakassegmenteistä ja niiden palvelumallin yleisistä piirteistä pohjaksi asiakaspalveluiden kehittämiseksi. Kuvaus on alustava hypoteesi, joka hahmottelee yleisiä piirteitä. Asiakaspalvelut tulee silloin nähdä osana segmenttikohtaisia tavoitteita ja niitä tukevaa asiakasryhmäkohtaista palvelusisältöä (vertaa Kuva 4: Asiakashoidon vastuut).

	PERUSPALVELU- ASIAKKAAT	FOKUSOIDUT ASIAKKAAT	SEURATTAVAT ASIAKKAAT
Määrittely (Palvelutarpeen luonne)	Satunnaisia ja yksittäiseen asiakaspalvelun tuotteeseen liittyviä palvelutarpeita	Säännöllisiä ja tunnistettuja, mutta yksittäisiin asiakaspalvelun tuotteisiin liittyviä palvelutarpeita	Tiehallinnon eri tuotteisiin ja palveluihin liittyviä säännöllisiä, laajoja ja volyymiltaan suuria palvelutarpeita
Asiakastyypit (Segmenttien asiakkaat)	Kansalaiset ja määritellyt elinkeinoelämän asiakkaat	Määritellyt elinkeinoelämän asiakkaat: kuljetus, kauppa, energia, tele, matkailu jne	Elinkeinoelämän "seurattavat asiakkaat" (pitää määritellä).
Palvelumallin idea (Idea, joka konkretisoidaan palveluilla)	"Tuotemalli": Tehokas ja helppo vakioitu palvelu	"Ratkaisumalli": Tuotemalli ja niiden lisäksi tehokkaasti tuotettavat lisäpalvelut	"Kumppanuusmalli": Asiakkaan tarpeisiin perustuva ja asiakas- kohtaisesti määritelly palvelutapa ja palvelu- kokonaisuus
Toimintatavan kehitys	Tiehallinto ja yleinen sidosryhmäyhteistyö, asiakaskuuntelut ja -palautteet	Tiehallinto, sidosryhmäyhteistyö, mahdollinen määrämuotoinen ja asiakasryhmäkohtainen sidosryhmäyhteistyö, tehokas asiakaskohtainen kuuntelu (kartoitus)	Edellä mainittu ja asiakaskohtainen palvelukehitys yhdessä
Esimerkkejä mahdollisista palvelu- elementteistä (Osa asiakaspalvelun, osa mahdollisen segmenttikohtaisen vastuun kautta toteutettuna)	<ul style="list-style-type: none"> - Asiakastunnistus - Aloite asiakkaalla - Massaviestintää tehokkaissa kanavissa - Palvelukohtainen vastuu - Peruspalvelut peruspalvelutason mukaisesti 	<ul style="list-style-type: none"> - Asiakastunnistus - Aloite asiakkaalla - Massaviestintää, asiakas- ja asiakasryhmäkohtaisesti kohdistettua viestintää ja tietoa - Palvelukohtainen vastuu ja "yrityslinja" - Peruspalvelut ja asiakasryhmäkohtaiset lisäpalvelut - Peruspalvelun mukainen toimitusaika ja mahdolliset (maksulliset) prioriteetit - Palvelukohtainen laskutus ja mahdollinen niputus 	<ul style="list-style-type: none"> - Asiakastunnistus - Aloite molemmilla - Henkilövastuu - Perus-, lisä- ja asiakaskohtaiset palvelut - Kontakti- ja toimitusprioriteetti - "Vuosislaskutus"

4.4 Johtopäätöksiä

► **Asiakasryhmät**

Tiehallinnossa voidaan erotella tuotteisiin liittyviä asiakasryhmiä. Viranomaispalveluiden kohdalla tuotteiden asiakkaat voidaan määritellä tarkasti. Samoin tietopalvelulla on omat asiakkaansa, mutta kohdeasiakasjoukko ei ole rajattu. Tietopalvelun asiakkaat tulee määritellä sekä heille tarjottava tieto ja sen jakelun periaatteet.

Tiehallinnon toiminnallisten segmenttien näkökulmasta asiakaspalveluiden merkitys vaihtelee asiakkaalle ja Tiehallinnolle. Asiakastarpeet eroavat eri asiakasryhmissä. Toisaalta tarvitaan linjaus Tiehallinnon asiakasryhmäkohtaisista tavoitteista. Yhden asiakkaan palvelumalli ei ole tulevaisuudessa enää taloudellisesti kestävä. Esimerkiksi yhteyspalvelut muodostuvat erisältöisiksi palveluiksi, kun niitä tarkastellaan asiakasryhmistä käsin (käsitellään kappaleessa 5.2.2).

► **Lisäpalvelujen tuotantotehokkuus ja maksullisuus**

Tässä selvityksessä on tuotu idea lisäpalveluista, joilla voidaan erilaistaa valituille asiakasryhmille tarjottavaa peruspalvelutason palvelua. Lisäpalveluiden määrittämisessä tulee huomioida, että ne voidaan tuottaa tuotantotehokkaasti. Asiakaspalveluiden toiminta perustuu lukuisiin transaktioihin (kyselyjä, neuvoja, tietoja jne.), ja niiden tehokkaaseen hoitamiseen. Siksi kehitettävät lisäpalvelut tulee tarjota valmiina tuotteena. Tämä edellyttää myös systemaattista asiakastunnistusta.

Osalla Tiehallinnon asiakkaista (fokusoidut ja seurattavat asiakkaat) on mahdollisuus ja halu panostaa asiakkuuteen Tiehallinnon kanssa. Tällöin täytyy ratkaista kysymys palvelujen maksullisuudesta. Tällainen palveluelementti voi olla esimerkiksi toimitusprioriteetti, jolloin palvelu luvataan normaalia nopeammin, tai pidemmälle jalostettu palvelu, kuten ajantasainen liikennemäärätieto, joka voidaan tuottaa myös kaupallisten toimijoiden kautta.

► **Kaupalliset tietopalvelun toimijat**

Tiehallinnon linjaus on, että se tuottaa perustiedon tason. Tietoa jalostavat kaupalliset toimijat. Voiko Tiehallinto tarjota nykyistä aktiivisemmin näitä palveluita asiakkailleen?

► **Miten ja keiden kanssa toimintatapa ja palvelut suunnitellaan?**

Perusasiakkaiden (kansalaiset) kohdalla toimintatavan kehitys perustuu Tiehallinnon aloitteeseen. Siinä hyödynnetään sidosryhmäyhteistyötä sekä asiakastutkimus- ja palautetietoa. Fokusoitujen ja seurattavien asiakkaiden kanssa toimintatavan kehittäminen pitää määritellä. Molempien asiakkaiden kohdalla sidosryhmäyhteistyö on yksi kanava. Lisäksi on syytä harkita määrämuotoisempaa, toimialakohtaista etu- ja keskusjärjestöjen kanssa tehtävää kehitystyötä. Asiakaskohtainen toimintamalli tulee kysymykseen ainoastaan seurattavien asiakkaiden kohdalla. Fokusoitujen asiakkaitten kohdalla tehokas, määrämuotoinen ja säännöllisesti toteutettava asiakaskartoitus, esimerkiksi tulevien yhteistyötarpeiden kartoittamiseksi, voi tulla kysymykseen. Asiakaskohtaisessa toimintatavan luonnissa myös tasapuolisuuden vaatimus tulee varmistaa.

► **Palvelujen saatavuuden turvaaminen**

Mielikuva Tiehallinnon palveluista on hyvä, joka taas syntyy kokemuksesta ja odotuksesta henkilökohtaiselle palvelulle. Asiakkailla on vielä mielessä tiemestariorganisaatio ja aiemmat suorat, paikalliset henkilökohtaisen vuorovaikutuksen kanavat. Asiakaspalveluiden keskittäminen ja vuorovaikutuskanavia koskeva muutos tulee myös vaikuttamaan asiakkaan kokemukseen. On mahdollista, että joitakin päällekkäisiä palveluja tulee ylläpitää edetessä kohti tavoitetilaa. Asiakasohjaus ja -opastus nousevat keskeisiksi.

Kaikkien Tiehallinnon asiakkaiden valmiudet eivät ole riittävät (osaaminen, välineet tai yhteydet) itsepalveluun perustuvaan palveluun, ja siksi peruspalveluiden saatavuus tulee turvata muilla keinoin. Suomen kansalaisista esimerkiksi noin miljoonaa kansalaista on internet-yhteyden ulkopuolella.

5 ASIAKASRYHMÄKOHTAINEN PALVELUKOKONAISUUS

Tiehallinnolla on siis erilaisia asiakasryhmiä, joiden palvelutarpeet Tiehallinnon kanssa eroavat toisistaan syvästä ja laajasta yhteistyöstä yksittäiseen satunnaiseen ja kertaluontoiseen palvelutapahtumaan. Sama keskivertoasiakkaan palvelutarpeeseen rakentuvat ratkaisu ei ole optimaalisin. Miten erilaisilla palvelusisällöillä voidaan vastata asiakkaan tarpeeseen kuitenkin tehokkuudesta tinkimättä? Seuraavaksi hahmotellaan hypoteesi asiakasryhmäkohtaiseksi palvelukokonaisuudeksi.

5.1 Palvelukokonaisuuden idea

Palvelukokonaisuus on jo etukäteen tunnistetulle asiakasryhmälle tarjottu tuotteiden, palveluiden ja asiointitavan kokonaisuus. Sen tulee vastata asiakkaan tarpeita ja olla Tiehallinnon kannalta tehokasta tuottoa.

Palvelukokonaisuuden perustan muodostavat peruspalvelutason palvelut ("Have to be" -taso). Asiakkaan tarpeet kuitenkin vaihtelevat, joten osalle asiakasryhmistä tarjotaan myös lisäpalveluja, joilla lisätään asiakkaan saamaa arvoa. Lisäpalvelut voivat olla tuotteisiin, palveluihin tai asiointiprosessiin liittyviä elementtejä.

Periaatteessa arvo asiakkaalle voidaan tuottaa kahdella tavalla:

Arvo paketissa

Asiakkaan palvelu on mietitty valmiiksi "asiakkaan puolesta". Tällöin yksinkertaisten, volyymiltaan suurten asiakasmassojen ja asiakkaan kertaluontoisten palvelutarpeiden kohdalla arvo perustuu tehokkuuteen, helppouteen ja nopeuteen, joka voidaan toteuttaa peruspaketilla tai -tuotteella.

Palvelu ja sen ominaisuudet perustuvat keskimääräiseen asiakastarpeeseen. Palvelua ei sopeuteta asiakaskohtaisesti paitsi enintään asiakaskohtaamistilanteessa, jossa eri elementeistä voidaan koota asiakkaalle sopiva ratkaisu. Palveluprosessissa aloite on asiakkaalla, joka lähtökohtaisesti sopeutuu yrityksen tarjoamaan malliin tai vaihtoehtoiset palvelun tuottamistavat tarjotaan lisämaksusta.

Jotta arvo voidaan tarjota, pitää tuotemäärittelyn, prosessin ja lopputulon olla selkeitä asiakkaalle ja Tiehallinnolle.

Tiehallinnon asiakaspalveluiden ja asiakasryhmien kohdalla tämä malli vastaa peruspalveluasiakkaat ja fokusoidut asiakkaat –asiakasryhmien hoitotapaa.

Arvo prosessissa

Toinen vaihtoehto tai ääripää on, että arvo perustuu prosessiin Tiehallinnon ja asiakkaan välillä. Molemmat panostavat yhteistyöhön. Asiakkaan palvelutarpeet ovat sellaisia, että perustuotteilla ei kyetä riittävän hyvin siihen vastaamaan.

Tällaisessa tilanteessa asiakas ja Tiehallinto molemmat sopeuttavat toimintaansa molemminpuolisen hyödyn saavuttamiseksi. Lähtökohtana ovat asiakkaan tarpeet laajasti, johon etsitään yhdessä ratkaisua asiakkaan kanssa. Lop-

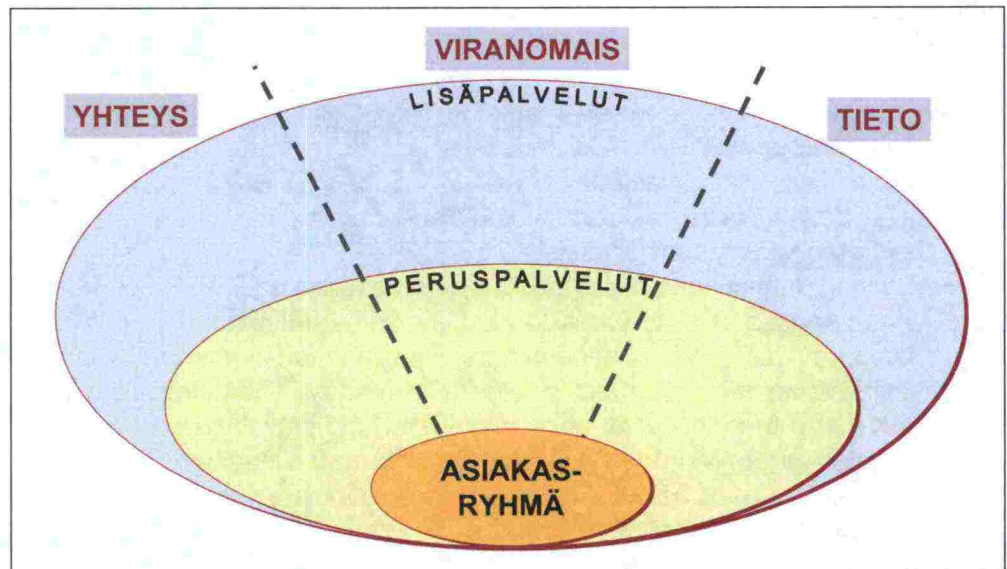
putulos määritellään yhdessä prosessin aikana. Tiehallinnon asiakaspalveluiden asiakasryhmissä tämä malli vastaa seurattavien asiakkaiden hoitotapaa.

Seuraavassa esitellään palvelutasot, joilla avulla voidaan erilaistaa asiakasryhmäkohtaisia palvelukokonaisuuksia.

5.2 Palvelutasot – perus- ja lisäpalvelut

Tiehallinnon ja asiakaspalveluiden asiakkailla on erilaisia palvelutarpeita. Asiakaspalveluiden kehittämisen lähtökohdan tulee olla tehokkuuden kehittäminen. Se palvelee kaikkia asiakasryhmiä. Mitä nopeammin, selkeämmin ja helpommin palvelu voidaan asiakkaalle tarjota, sitä enemmän se tuottaa asiakkaalle ja Tiehallinnolle arvoa. Tehokkuuden kehitys on pitkälle Tiehallinnon oman tehokkuuden kehittämistä: kykyä luopua niin sanotusta byrokratiasta, turhista vaiheista, siirtää vaiheita ja työtä asiakkaan tehtäväksi jne.

Osalle esimerkiksi fokusoiduista asiakkaista peruspalvelutaso ei riitä. Riittämättömyys voi johtua siitä, että Tiehallinnon asiakkaalle tarjoama *prosessi on liian kapea*. Tällainen on esimerkiksi liikenneasemapalveluja tarjoavan yrityksen liittymälupatarve osana kaava- ja rakentamisprosessia. Toisaalta voi olla, että *tuotteen laatutaso* ei vastaa asiakkaan vaatimuksia. Esimerkiksi tällä hetkellä Tiehallinnon peruspalvelutason liikennemäärätieto ei ole kaikkien asiakkaiden kannalta riittävän *ajantasaista*. Lehdistön ja median tietotarpeet ovat vieläkin vaativampia – pitää saada ainutlaatuisia omia juttuja, joilla erottaudutaan markkinoilla. Ajantasaisuus ja kiinnostavuus ovat kriteereitä, joita peruspalvelutason tieto ei täytä.



Kuva 5. Palvelutasot.

Palveluja voidaan tarkastella kahdella tasolla: peruspalveluina ja lisäpalveluina. Peruspalveluiden kehityksen ensisijainen tavoite on tehokkuus ja sitä kautta syntyvä asiakastytyväisyys. Lähtökohdana on, että Tiehallinto tarjoaa asiakkaalle tehokkaan ja selkeän tuotteen ja asiointiprosessin, jossa asiakkaan ja Tiehallinnon työnjako sekä lopputulos on määritelty etukäteen Tiehallinnon toimesta.

Peruspalvelut ovat palveluita, jotka

- tarjotaan tuotetasolla kaikille asiakkaille samanlaisina.
- turvaavat samalla viranomais tehtävään liittyvät vaatimukset eli palvelujen saatavuuden, oikeudenmukaisuuden, tasapuolisuuden jne. vaatimukset).
- tähtäävät palvelun tehokkaaseen, helppoon ja edulliseen tuottamiseen.
- tuotetaan käyttäen mahdollisimman paljon itsepalvelua, ostopalvelua ja tehokkaita kanavia tai niiden yhdistelmiä.
- perustuvat Tiehallinnon tuoteosaamiseen.

5.2.1 Asiakaspalveluiden kehittäminen peruspalvelutasolla

Viranomaispalveluiden luonne on pakottava ja kohdeasiakasjoukko on rajoitettu. Palvelutehtävän lisäksi Tiehallinnolla on valvontatehtävä. Tästä syystä on tärkeää, että viranomaispalvelun tuotteet, niiden sisällöt, vaatimukset ja prosessi (Tiehallinnon ja asiakkaan työnjako) kuvataan selkeästi asiakkaalle.

Asiakastutkimuksen mukaan viranomaispalvelut ovat asiakaspalveluiden selkein asiakaspalveluiden kokonaisuus. Tuotteet ovat tuttuja, mutta prosessissa tunnistetaan kehittämistarpeita.

Viranomaispalveluiden peruspalvelutason kehitysehdotuksia ovat

- Asiakkuuden rakenteen keventäminen - Voidaanko joitain nykyisessä prosessissa olevia vaiheita korvata tai jopa poistaa asiakkaan ja Tiehallinnon välisessä prosessissa?
- Ensikohtaamistiedon hyödyntäminen - Voidaanko säännöllisesti Tiehallinnon kanssa asioivien asiakkaiden ensikohtaamistietoa kerätä tarkoituksenmukaisemmin ja hyödyntää sitä paremmin tavoitteena keventää seuraavia kohtaamisia ja niiden vaiheita (esimerkiksi ensikartoituslomake)?
- Palveluvaihtoehdot - Voidaanko esimerkiksi lupa-palveluissa poistaa, korvata tai tarjota vaihtoehtoisia tapoja toteuttaa vaiheita? Esimerkiksi liittymäluvissa: voidaanko asiakkaalle tarjota vaihtoehtoisia tapoja toteuttaa ne. Palvelu voidaan tuottaa Tiehallinnon kumppanin tai asiakkaan itsensä toteuttamana. Tämä vaikuttanee myös palvelun hinnoitteluun.
- Ostopalveluiden lisääminen - Voidaanko maastokatselmuksiset ja vastaavat henkilötyötä vaativat työvaiheet ostaa ulkoa tai siirtää osaksi muita urakointisopimuksia?
- Voidaanko aikasidonnaisia sopimuksia ottaa käyttöön myös laajemmin viranomaispalveluihin? Nyt niitä on sovellettu erikoiskuljetuksiin.
- Yhdeltä luukulta - Voidaanko eri viranomais toimijoiden panosta vaativia palveluita tai niiden vaiheita viedä enemmän tai kokonaan yhdellä luukulla hoidettaviksi? Esimerkkinä tällaisesta voisi olla kuntayhteistyön kehittäminen.

Tehokkuudesta...

Usein tehokkuus ajatellaan pelkästään palvelun tuottajan suorituskyvyksi. Tehokkuus tulee nähdä laajemmin: asiakkaan, asiakkuuden ja palvelun tuottajan tehokkuutena.

Asiakkaan tehokkuus syntyy siitä, että asiakas osaa toimia omassa roolissaan tehokkaasti. Asiakkaan tehokkuutta voidaan edistää ohjeilla, selkeällä kielellä ja yhteyksillä.

Asiakkuuden tehokkuus tarkoittaa Tiehallinnon ja asiakkaan välistä prosessia. Keskeistä on miettiä, miten asiointia voidaan nopeuttaa, keventää tai automatisoida kuitenkin peruspalvelutaso säilyttäen. Esimerkiksi, mitä prosessin vaiheita voidaan siirtää sähköiseksi, asiakkaan itsepalveluksi tai voidaanko jostain vaiheista luopua kokonaan.

Tiehallinnon tehokkuus on Tiehallinnon omien prosessien tehokkuutta ja kykyä toimia yhteistyössä kumppaniensa kanssa.

- Lainsäädännölliset esteet: Ovatko kaikki tällä hetkellä toteutetut vaiheet ja menettelyt lainsäädännön kannalta *todella* välttämättömiä? Voidaanko lainsäädäntöön vaikuttamalla laajentaa luvananto-oikeuksia muille toimijoille (esimerkiksi kunnat). Voidaanko asiakkaille, joilla on laaja ja / tai suuri palveluvolyymi, siirtää palveluja omavalvonnan ja ilmoitusvelvollisuuden piiriin? Miten ja millaisella lisäpalvelulla tällainen palvelu voidaan toteuttaa?
- Verkkoasiointi - Internet ja sähköisen asiointin järjestelmät ovat välttämättömiä, jotta itseasiointista saatavat hyödyt voivat realisoitua.
- Tuotenimet – Onko asiakaspalveluiden nykyisille nimille lainsäädännöllinen perusta, vai voidaanko tuotenimiä ja brändiä kehittää. Nyt tuotenimet ovat niin sanotusti virkamiesmäisiä.
- Tiehallinnon ja asiakkaan työnjaon läpinäkyvyys – Nyt useissa luissa määritellään kriteerit luvan saannille ja kerrotaan asiakkaan tehtävät. Tiehallinnon sisäisen prosessin kuvaaminen asiakkaalle auttaa asiakasta näkemään läpi prosessin, jolla voidaan vaikuttaa asiakkaan odotuksiin. Tiehallinto on tuottanut toimintajärjestelmänsä sisäisen kuvauksen palvelun tuotantoprosesseista, jotka on tarkoitettu Tiehallinnon oman palvelutuotannon tarpeisiin. Ei ehkä aivan samassa laajuudessa, mutta idean voisi lainata myös työnjaon viestimiseksi asiakkaalle.

Tietopalvelut on asiakastutkimuksen mukaan asiakkaalle hahmottamaton kokonaisuus. Tunnettuus perustuu enintään yhteen tuotteeseen. Tietopalvelu ja sen tuotteet sekoitetaan myös tiedottamiseen ja liikenteen tiedottamiseen.

Toisaalta tiedon merkitys asiakkaalle kasvaa. Tieto on selvästi se alue, jossa Tiehallinto voi aiempaa paremmin tuottaa asiakkaan tarpeita vastaavaa palvelua.

Tietopalvelun peruspalvelutaso

- Määritellään tietopalvelun tuotteet. Määrittelyn lähtökohtana on tuotteiden tuottamistapa, joka perustuu Tiehallinnon toiminnasta saatavan tiedon luokitteluun (yhteystiedot, Tiehallinnon taloudellis-toiminnallinen tieto, tietä ja liikennesuoritteita koskeva tietoa, tilastot, julkaisut jne.).
- Peruspalvelutason lähtökohta on internet-taso eli kaikille tarjottava Tiehallinnon ja tienpidon tieto, joka saadaan automaattisesti Tiehallinnon toiminnasta.
- Peruspalvelutason tietotuotteen tunnusmerkki on, että se voidaan jakaa suoraan sellaisenaan valmiina.
- Tuotteet ovat aina maksuttomia.
- Peruspalvelutason asiakkaina ovat kaikki Tiehallinnon asiakkaat.

Perus- ja lisäpalveluista

Esimerkkinä peruspalvelusta on jalkapallo-ottelu. Peruspalvelu sisältää tuolipaikan ja toisinaan käsiohjelman.

Lisäpalveluita on sittemmin kehitetty pitkälle. Internet-lipun varaus on itsepalveluna tuotettava lisäpalvelu, joka helpottaa peruspalvelun käyttämistä. Lisäksi on ravintola- ja muita palveluja, joista suurin osa on maksullisia.

Yrityisasiakkaille tarjotaan laaja joukko lisäpalveluja. Yritystilaisuudet mahdollistavat asiakassuhteiden hoitamisen. Lisäpalveluita riittää: aitiot, tarjoilut, oheisohjelma ja muut, joista asiakas on myös valmis maksamaan, koska ilman niitä asiakas ei saisi sitä arvoa, jota hän tavoittelee – toki hyvää ottelua, mutta ennen kaikkea hyvää tunnelmaa ja asiakassuhteiden kehittymistä.

Peruspalvelutasolla varmistetaan tasapuolisuus kaikille asiakkaille. Palveluita ei sellaisenaan räätälöidä asiakaskohtaisesti, paitsi viestinnällisesti esimerkiksi internetissä, jossa tietylle asiakasryhmälle kohdistettava tieto voidaan koota yhteen.

Yhteyspalvelut on asiakkaalle epäselvä kokonaisuus. Asiakas ei tunnista yhteyspalvelun tuotteita, vaan asiakkaalla on jokin tarve, jonka takia olla yhteydessä Tiehallintoon. Valinnoissaan asiakas tukeutuu aiempaan asiointikokemuksensa ja erityisesti henkilöön, jonka tietää entuudestaan.

Yhteyspalvelun (perus-)palvelun kehittämisen kannalta on keskeistä, että Tiehallinto kykenee tarjoamaan erilaisille asiakkaille ja tuotteille tarkoituksenmukaisen ja tehokkaan palvelukanavan. Nyt Tiehallinto tuntuu olevan asiakkaan armoilla eikä tarkoituksenmukainen kanavaohjaus toteudu hyvin.

Yhteyspalvelun peruspalvelutaso sisältää

- yhteyden, neuvonnan, palautteen, asioiden vireillepanon ja liito-palautteen yhteyspalvelun tuotteina
- kanavina vaihdepuhelinnumeron, internetin, sähköpostin ja asiakaspalvelupisteen sen aukioloaikoina.

Yleisesti yhteyspalvelun peruspalvelun kehitysehdotuksia ovat

- asiakaspalveluita koskevan palautetiedon (usein kysytyt kysymykset) tuottaminen verkkoon
- kanavaohjaus tehokkaampiin yhteydenpidon kanaviin
- maksullisten vaihtoehtojen ja henkilötyötä vaativien kanavien tarjonta.

5.2.2 Lisäpalvelut

Lisäpalvelut ovat palveluita, jotka kohdistetaan eri tavalla eri asiakasryhmille. Lisäpalveluiden tehtävänä on helpottaa ydinpalvelun käyttämistä ja lisätä asiakkaan peruspalvelusta samaa arvoa esimerkiksi tarjoamalla useampia vaihtoehtoja.

Lisäpalveluiden kehityksen lähtökohta on Tiehallinnon asiakkaan oman prosessin ja liiketoiminnan tuntemus. Lisäpalvelut voivat olla yhteys-, tieto- tai viranomaispalveluita.

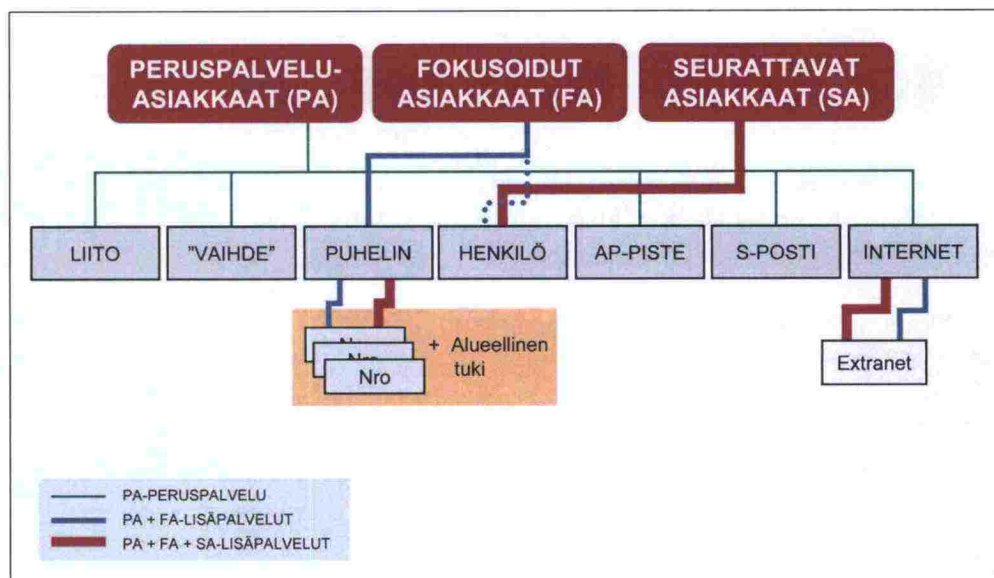
Lisäpalvelut voivat olla esimerkiksi seuraavanlaisia palveluelementtejä:

- jalostettu, asiakkaalle arvoa tuova tieto (esimerkiksi tieto, joka auttaa asiakasta ennakoimaan tulevia palvelutarpeita ja asiointiaan Tiehallinnon kanssa)
- sopimukset (esimerkiksi aikaan sidottu sopimus, jolla palvelun tuottamista siirretään asiakkaan itsensä tuottamaksi ja valvomaksi)
- tuoteniputus, jolloin samaan kokonaisuuteen liittyviä tuotteita tarjotaan ja tehdään päätökset yhdellä kerralla (esimerkiksi liittymätuote, joka sisältää myös mainos-, opastus- ja muut luvat. Voidaan myös harkita, siirretäänkö tässä hintaniputuksen kautta hintaetua myös asiakkaalle halvempaan hintana)
- asiakas- tai asiakasryhmäkohtaisesti kohdistettu viestintä
- osoitettu vastuu (asiakasryhmäkohtainen puhelinnumero, henkilö tai tiimi)

- kontakti- ja/tai toimitusprioriteetti (ohi jonon)
- vaihtoehtoiset asiointikanavat
- ulkoiset kumppanuudet
- itsepalvelut ja extranet (esimerkiksi Tiehallinnon rekisteritietoon)
- koulutus, seminaarit, tilaisuudet.

Elinkeinoelämän fokusoidut ja seurattavat asiakkaat ovat lisäpalveluiden piirissä. Lisäpalveluilla pyritään tarjoamaan lisäarvoa asiointista Tiehallinnon kanssa. Lisäpalveluiden pitää olla linjassa Tiehallinnon asiakassegmenteille asettamien tavoitteiden kanssa. Kaikille asiakkaille tarjotaan peruspalvelutason palvelu, mutta osalle voidaan tarjota lisäpalveluja.

Yhteyspalvelut tulee nähdä asiakasryhmäkohtaisia tavoitteita tukevana palvelualueena. "Mahdollisimman monta yhteyttä asiakkaalle" on hyvä asenne, mutta huono tavoite. *Yhteyspalvelut on keskeinen toiminto, kun kehitetään palvelua asiakastavoitteiden näkökulmasta.* Yhteyspalvelut on osa, jolla palvelutasoa suhteessa asiakasryhmiin määritellään. Kanavat on keskeinen palvelutasotekijä. Alla on kuvattu yhteyspalvelut ja sen kanavaratkaisut osana eri toiminnallisille asiakassegmenteille tarjottavaa palvelusisältöä.



Kuva 6. Yhteyspalvelun asiakasryhmäkohtaiset palvelutasot.

Peruspalvelukanavat (vihreä viiva) tarjotaan kaikille asiakkaille. Se on peruspalveluasiakkaan kanavamailma. Lisäksi fokusoiduille asiakkaille tarjotaan lisäpalveluna asiakasryhmäkohtainen puhelinnumero, joita voi olla useita eri asiakasryhmille sekä mahdollisesti henkilövastuu. Seurattaville asiakkaille tarjotaan lisäksi henkilövastuu (esimerkiksi henkilö tai tiimit). Internetin kautta voidaan tarjota extranet-lisäpalveluja asiakasryhmäkohtaisesti. Näitä voivat olla esimerkiksi rekisteritiedot tai muut tiedot, joita ei voida pitää julkisina.

Fokusoitujen ja seurattavien asiakkaiden puhelinpalvelun tueksi tulee määritellä palvelukohtaiset pelisäännöt ja yhteistyön sisältö paikallisten tiepiirien kanssa, jotta palveluille saadaan alueellinen tuki.

5.2.3 Palvelukokonaisuuden laatimisen idea

Asiakkaalla on aina odotuksia palvelusta. Ne voivat olla julkilausuttuja tai piileviä. Toisaalta asiakkaan odotus muokkautuu myös siten, että hän vertaa sitä muihin (esimerkiksi viranomaisasioinnin) palvelukokemuksiin.

Usein käytämme suuren osan energiasta asiakkaan kokemuksen johtamiseen, tavoitteena tyytyväisyys. Yhtä paljon, tai usein enemmänkin, pitäisi johtaa odotusta. Tämä tehdään palvelulupauksella. Palvelulupaus voidaan nähdä ainakin kahden tasoisesti

Palvelukohtainen lupaus

koskee yksittäisen palvelun määrittelyä, prosessia ja lopputulosta. Keskeinen mittari on esimerkiksi toimitusaika, johon liittyvät ongelmat eivät useinkaan liity aikaan sinänsä, vaan siihen, että asiakkaalle ei sitä ole kerrottu.

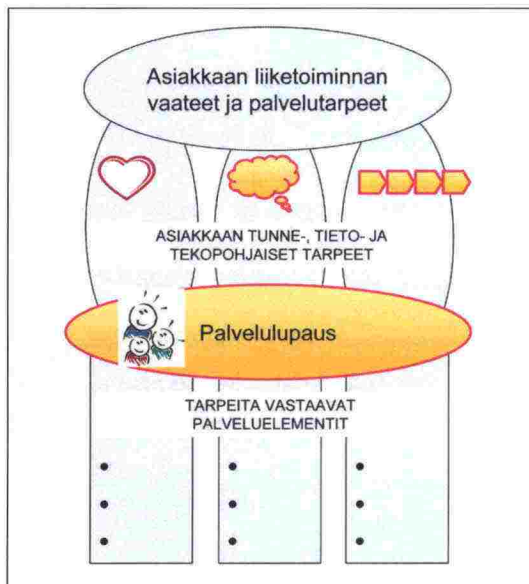
Asiakas(-ryhmä)kohtainen lupaus

koskee asiakassuhdetta laajemminkin. Se kertoo, mitä asiakas voi asiakkuudestaan saada, joka voi olla muutakin kuin palvelulupauksen mukaisia tuotteita ja palveluita. Silloin kerrotaan esimerkiksi, millaista yhteydenpitoa ja asiointia, millaista tietoa asiakasryhmälle tarjotaan.

“Mitä lupaamme tässä ja nyt - muutakin kuin lupia, lausuntoja...?”

Myös asiakastyytyväisyyden mittaamisessa pätee sama asia. Usein mitataan vain palvelukohtaista tyytyväisyyttä, joka tulee erottaa asiakkuustyytyväisyydestä. Asiakas voi olla pettynyt saamansa palveluun, mutta erittäin tyytyväinen ja sitoutunut Tiehallintoon tästä huolimatta.

Tiehallinnon palveluissa on usein palvelukohtainen lupaus, joka kertoo asiakkaalle, mitä voi odottaa palvelulta. Peruspalvelun asiakkaat, kansalaiset, ovat palvelukohtaisten ja yhden yleisen lupauksen piirissä. Sen sijaan fokusoiduille ja seurattaville asiakkaille tulee palvelulupaus määritellä myös asiakasryhmäkohtaisten tavoitteiden pohjalta.



Kuva 7. Palvelukokonaisuuden laatimisen idea.

Palvelukokonaisuuden laatiminen voidaan jakaa seuraaviin vaiheisiin:

1) Asiakkaan liiketoiminta ja palvelutarpeet

Palvelukokonaisuuden tulee perustua tietoon asiakkaan tai asiakasryhmän liiketoiminnan tarpeista, vaateista ja palvelutarpeista (tuotteet, volyymi, säännöllisyys) Tiehallinnolle.

2) Asiakkaan tunne-, tieto- ja tekopohjaiset tarpeet ominaisuuksina

Hahmotellaan asiakkaan liiketoimintaan perustuvat tarpeet tarvealueittain. Tunnepohjaiset tarpeet perustuvat aina luottamukseen. Asiakas aina – vaikka ei sitä välttämättä sano – ajattelee ensin: "Voinko luottaa?". Siksi asiakkaalle pitää pystyä muodostamaan kuva luotettavuudesta ja osoittamaan, miten se käytännössä toteutetaan.

Tunne – tieto - teot.

Asiakkaan odotukset ja tarpeet voidaan jakaa tunne-, tieto- ja tekopohjaisiin tarpeisiin ja niitä kuvaaviin ominaisuuksiin. Tänä päivänä korostuu *tunne*, erityisesti luottamus, joka tarkoittaa perimmäistä luottamusta kumppaniin. Luottamus toimii kaiken pohjalla, jonka perusteella ohjautumme kohti seuraavia tarvetasoja. Kun luotan, alan kiinnostua yritystä koskevista *tiedosta* ja tämä tieto ohjaa *tekoja*, joiden kautta vasta tehdään "kaupat" tai sopimukset.

Tietopohjaiset tarpeet voidaan ajatella tiedon tarpeiksi, joita asiakkaalla tienpidosta on. Tietoa, joka auttaa asiakasta toimimaan omassa prosessissaan ja Tiehallinnon kanssa. Usein tärkeäksi nousee tieto, joka auttaa asiakasta välttämään riskejä ja toisaalta tunnistamaan mahdollisuuksia.

Tekopohjaiset tarpeet koskevat asiointitapaa, eli millaisia odotuksia asiakkaalla on yhteistyöstä Tiehallinnon kanssa: helppous, nopeus, työnjako Tiehallinnon ja asiakkaan välillä.

3) Palvelulupauksen muodostaminen, joka vastaa asiakastarpeita

Muodostetaan asiakkaalle yksi palvelulupaus, joka pitää sisällään eri tarvealueet. Palvelulupaus ohjaa palveluiden kehitystyötä, mutta kertoo asiakkaalle myös sen, mitä hän voi odottaa asiointiltaan Tiehallinnon kanssa.

4) Konkretisoidaan palveluelementit, joilla palvelulupaus lunastetaan

Määritellään palveluelementit, joiden avulla konkretisoidaan se, miten Tiehallinto lupauksen lunastaa. Jos esimerkiksi asiakas odottaa ennustettavuutta, millä elementeillä tämä asiakkaalle osoitetaan ja lunastetaan. Entä kun asiakas odottaa helppoutta, miten tämä asiakkaalle käytännössä osoitetaan?

5.2.4 Case – Liikenneasemapalveluja tarjoava yritys

Seuraavassa kuvataan esimerkinomaisesti palvelukokonaisuus ja sen laatiminen liikenneasemapalveluja tarjoavan yrityksen kautta. Yritys voidaan lukea fokusoiduksi asiakkaaksi. Asiakkaalla on säännöllisiä, tiettyihin asiakaspalvelun tuotteisiin liittyviä palvelutarpeita. Palvelumalli-idea on ratkaisumalli: palvelu perustuu tehokkaasti tuotettavaan peruspalvelutasoon, jonka lisäksi on tuotettu

asiakasryhmäkohtaisia lisäpalveluja, joiden avulla pyritään vastaamaan asiakkaan kohonneisiin vaatimuksiin.

Esiteltävä aineisto perustuu tehtyihin asiakashaastatteluihin, eikä sellaisenaan ole suoraan yleistettävissä muihin fokuoitujen asiakkaiden ryhmiin.

Liikenneasemapalveluja tarjoavan yrityksen elämää...

Huoltamo- ja liikenneasemapalveluja tarjoavia yrityksiä on Suomessa useita. *Kilpailu* liikenneasemayritysten välillä on kovaa. Hyvien kulkuyhteyksien ja liittymien varrella olevat kauppapaikat ovat yritysten *menestymisen ehtoja*. Tästä syystä liikenneasemat pyrkivät sijoittumaan kaupunkien ja kuntien lähellä oleviin yleisten teiden taajamiin, joissa *nykyiset* ja *tulevat liikennevirrat* ovat riittävän suuria, erityisesti tulevat liikennevirrat.

Liikenneasemayritykset *seuraavat jatkuvasti kehitystä*, kaavoitustilanteita ja liikennemäärätietoja, joita he *saavat* eri toimijoilta. Toimintoja *suunnitellaan vuosiksi eteenpäin*. Asiakas *toimii valtakunnallisesti* ja jopa maan rajojen ulkopuolella. *Markkina* on vahvasti kasvava ja kilpailtu.

"Mun rooli on olla silmät auki ja etsimme uusia liikepaikkoja. Kilpailu on kovaa, koitamme olla kärjessä. Teiden sijoittuminen ja liittymät ovat keskeisiä. Seurailen hankkeita ja arvioin aikatauluja. Eli katson sisään ja ulos. Aika pitkälläkin aikavälillä asioita tehdään, jopa noin 5-10 vuotta."

Yritykset ovat usein paikallisen kunnan tai kaupungin *suuria toimijoita* ja tiiviissä yhteistyössä *paikallisten viranomaisten kanssa*. Lisäksi yritykset työllistävät paljon ihmisiä.

Kyseiset yritykset ovat tyypillisesti *organisoinneet oman toimintansa* niin, että liikenneasemapalveluista vastaa yksi toiminto ja sen johtaja.

"Meillä moni toimii Tiehallinnon kanssa. Ja tämä on oikeastaan aika uutta. Aiemmin johtaja hoiti melkein kaikki, myös Tiehallintosuhteet. Ei ollut toimialastrategioita, kaikki oli oikeastaan yhden johtajan varassa, toimitusjohtajan."

Nyt meidän tekeminen on muuttunut. Kun toimialajohtajat vastaavat omasta busineksistaan ja markkinaosuuksistaan he hoitavat sitten tietysti myös siihen liittyvät toimet myös viranomaistoimijoiden kanssa".

Pitkäaikaista yhteistyötä Tiehallinnon kanssa...

Tällä hetkellä liikenneasemayrityksen ja Tiehallinnon välinen yhteistyö rajoittuu viralliseen palvelukohtaiseen yhteistyöhön kuten uusien liittymien rakentamiseen (ja mahdollisiin niistä seuraaviin parannushankkeisiin), liittymä-, opastus- ja mainoslupiin sekä liikennemäärätietoihin. *Nykyinenkin palvelutarve* on kuitenkin säännöllinen ja volyymiltaan melko suuri. Asiakas *asioi useiden Tiehallinnon yksiköiden ja henkilöiden kanssa*.

Yritys haluaa tarjota asiakkailleen (kansalaisille ja elinkeinoelämälle) laadukkaita palveluita hyvien ja turvallisten kulkuyhteyksien päässä. *Asiakkaan prosessille* on tyypillistä, että asiakas etsii jatkuvasti mahdollisia uusia kauppapaikkoja

hyvien kulku- ja liittymäyhteyksien varrelta. Kun sopiva kauppapaikka tunnustetaan, siitä tehdään päätös, jonka jälkeen asiakas käynnistää neuvottelut paikallisten viranomaisten, useimmiten kunnan, kanssa. Tiehallinto tulee mukaan vaiheessa, jolloin liittymästä pyydetään lausuntoa.

Nyt yritys kokee pulmalliseksi, että aiempi tehty yhteistyö ei kumuloidu opiksi tulevaan. Aina tuntuu, kun yritys olisi asioimassa ensimmäistä kertaa.

"Yleensä kun lähestymme Tiehallintoa, meillä on kiire ja meillä on valmis suunnitelma ja ajatus siitä, mitä tehdään. Ja sitten Tiehallinto kysyy ihmetellen: "Niin milloin ajattelitte, ensi vuonna vai sitä seuraavana... eli aiheutetaan niille varmaan levottomuutta. Hirvittelevät aina aikatauluja. Minusta Tiehallinnon pitäisi pystyä elämään vähintään kaavaprosessin mukaan."

Asiakas kokee ongelmalliseksi prosessien eriaikaisuuden. Tiehallinnon palveluprosessi alkaa siitä, kun asiakas ottaa yhteyttä, kun taas asiakkaan prosessi on käynnistynyt jo huomattavasti aiemmin. Asiakas on kuitenkin valmis itse panostamaan yhteistyöhön ja investoimaan hankkeisiin.

"Muuten koen, että ollaan keskusteleva ja yhteistyötä tavoitteleva asiakas. Ja heidän kannaltaan toisaalta helppo, koska emme yleensä ole vaatimassa tai kerjäämässä. Olemme itse valmiita panostamaan asiaan. Ja näin saadaan yhteinen intressi".

"Ainiin, kerran, olikohan viime keväänä, niin kutsuimme heidät kylään. Taisi olla Tiehallinnon aluejohtoa. Tavoitteena oli, että kerromme heille, mitä olemme viiden vuoden aikana tavoittelemassa ja millaisia hankkeita on tulossa, jotta osaavat varautua. Koin, että se on hyödyllinen molemmille..."

Monet asiakaspalvelun ongelmat ovat vastuuongelmia, ja asiakkaalle on epäselvää, mitä asiakas voi odottaa. Nyt asiakasvastuu ja sen hankkiminen on jätetty asiakkaan tehtäväksi, mikä taas on Tiehallinnolle epätarkoituksenmukaista ja resursseja kuluttavaa.

"Meidän vinkkelistä ensimmäinen ongelma on, että moni hanke ja vaikeusaste lähtee siitä, kenen kanssa pääsee aloittamaan hankkeen. Ei ole selvää, miten asia ohjautuu kenellekin. Henkilökohtaiset ominaisuudet ja omituiset päähänpintymät vaikuttavat. Tästä esimerkkinä vaikka sellainen: On vaan oppi, että liittymien etäisyys on 400-600 metriä. Sitten vaikka miten puhuisi ja perustelisi, niin siihen ei saa muutosta vaikka perusteet olisivat kuinka hyvät. Ei ole tahtoa ajatella toisin, mennään pinttymän taakse. Pääsee asiasta eroon, mutta asiakas ei ymmärrä, vaikka voi näyttää puolenkilometrin päässä samanlaisen risteysliittymän. Se ei tunnut järkeenkäyvältä".

"En oikein tiedä...ehkä se on niin, että kerta-asioija on heidän kanssaan pulassa, viedään luukulta luukulle, vastuu on epäselvä. Tosin nyt kun ollaan tehty, niin ollaan opittu lähestymään oikeaa henkilöä, jolta uskoo saavansa ymmärrystä. Opasteiden ja mainosten kanssa on ihan sama juttu. Pitää osata ajoittaa ja valita oikea henkilö. Päätös tulee usein samanlaisena, mutta henkilöstä riippuen aika vaihtelee. Se ei ole tasalaatuista silloin".

“Melko heikkoa... Muutaman kerran on tullut olo, että pienellä opastuksella olisi asiakas saatu tyytyväiseksi. On muutaman kerran ohjautunut asiakaspalveluun, jossa sitten todettu, että ei onnistu, mutta sitten muualta on itse saatu selvitettyä, että onnistuuhan se kuitenkin. Tämä liittyi kivi- ja vesienjohtaus asiaan. Tuli kielteinen ensin lausunto, kunnes selvitettiin itse toisen ihmisen kautta ja sitten oli asia ja olikin itsestään selvää, että lupa saadaan. Meni 2-3 kuukautta...kyllä siinä on aika hämillään.”

Asiakkaan odotuksia ja kokemia pulmia

Asiakkaalla on odotuksia Tiehallinnolle. Asiakas tekee ilmiselviä yhteistyön, jopa kumppanuuden aloitteita, erityisesti yhteisen tulevaisuuden hahmottamiseksi. Näin asioihin voitaisiin varautua jo etukäteen, eivätkä palvelupyynnöt tulisi yllätyksenä. Ongelmaksi koetaan se, että Tiehallinto on “aina myöhässä”. Asiakasvastuu ja odotukset palvelun suhteen ovat asiakkaalle epäselviä tai palvelu ei ole tasalaatuista. Joitakin linjauksia koetaan henkilösidonnoisiksi, jopa mieltävaltaisiksi. Lisäksi asiakkaan mielestä toimintaa vaivaa vanhat päähänpinttyvät ja uskomukset, joiden perusteita asiakkaan on vaikea ymmärtää. Asiakas odottaa aitoa tukea ja vastuunottoa – reilua peliä.

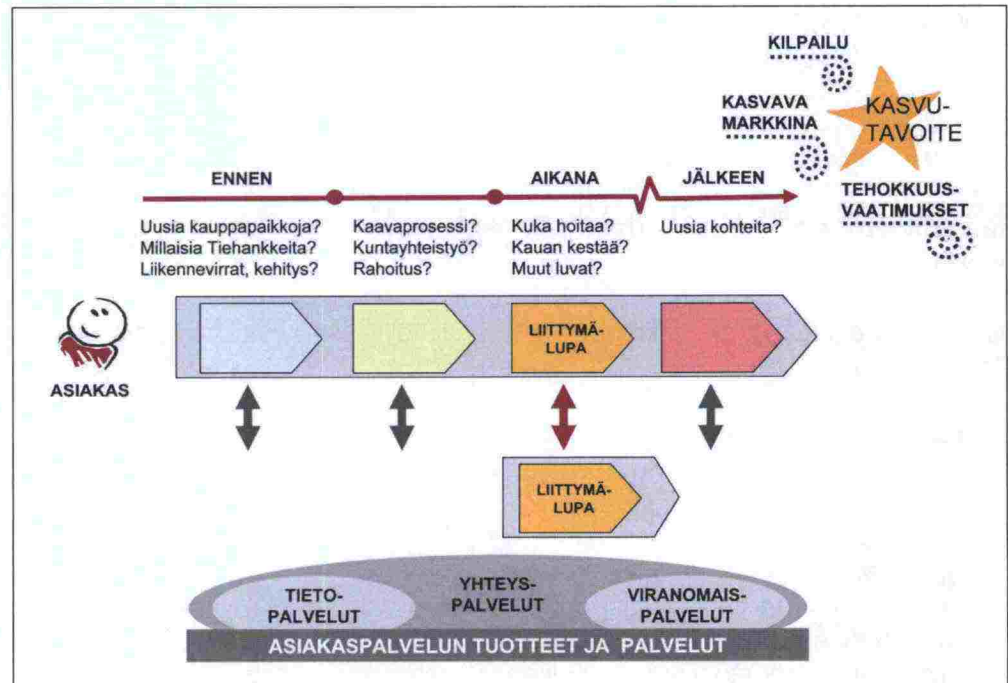
“Aivan turha vaihe on, kun laki sanoo, että asemakaava-alueella luvan myöntää kunta, mutta kun ollaan tekemässä liittymää, pyydetään lausuntoa Tiehallinnolta. Ihan turhaa varmistelua. Ajatellaan, että Tiehallinto olisi viisaampi kuin paikalliset toimijat. No sitten tulee lausunto, joka aiheuttaa aivan turhaa hämmennystä ja epäselvyyttä. Tämä on turha menettely, joka on vaan jotain perinteitä tai kohteliaisuutta.

“Toinen on vesien johtaminen, joissa Tiehallinto joskus ylentää itsensä aika korkealle: Tiehallinto saa johtaa vesiään mihin haluaa, mutta jos joku muu tekee sitten jotain ja pitäisi johtaa samaan painanteeseen, tuntuu, että Tiehallinto omistaa kaiken ja muut toimijat on Tiehallinnon armoilla. “Kukakohan omistaa maailman vedet, onkohan se Tiehallinto”, tulee mieleen. Nämä ovat minusta historiallisia kantoja, mutta eivät toimi enää. Toimintaverkko on hajaantunut. Nyt ei voi ajatella, että valtio hoitaa. Ihan turhaa työtä heillekin. Paikallisille asiantuntijoille valtaa. Ei ennakkopäätöstä ylhäältä. Mutta onhan tämäkin kehittynyt. Ympäristö pakottaa ja nuorempi polvi katsoo asioita eri tavalla.”

“Toiveena on, että sujuvuus kehittyy, ja ote muuttuu tukevaksi. Se tarkoittaisi aktiivista yhteydenpitoa ja kiinnostusta siitä, mitä hankkeita on tulossa, jotta voivat ennakoida ja ettei tule yllätyksenä. Esimerkkiä voisivat ottaa siitä meidän kutsusta...”

Yhteenvetona

Asiakas tietää, mitä se tulevaisuudessa tavoittelee. Liikenneasemapalveluja tarjoavan yrityksen ja Tiehallinnon prosessit ovat eritahtisia. Asiakkaan prosessi on käynnistynyt jo ennen Tiehallinnon tarjoamaa liittymälupaprosessia, joka rajoittuu vain kyseessä olevaan palveluun. Asiakkaalla on tarpeita ennen ja jälkeen palveluprosessin. Nyt Tiehallinnon palvelu ei ole yhteensopiva. Miten esimerkiksi tilanteessa, jossa asiakas kysyy liikennemäärätietoa, voidaan jo ennakkoivasti auttaa asiakasta toimimaan prosessissa järkevästi?



Kuva 8. Asiakkaan ja Tiehallinnon prosessi.

Liikenneasemayrityksen palvelukokonaisuus

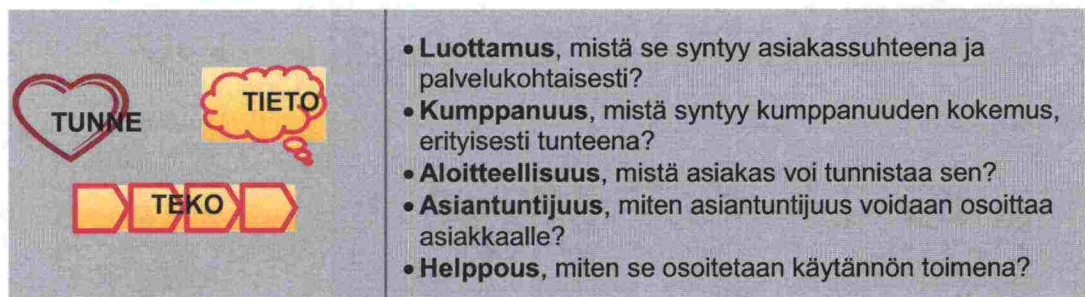
Asiakkaan liiketoiminta ja palvelutarpeet

- Asiakas tietää, mitä se tavoittelee, tulevaisuutta suunnitellaan pitkäjänteisesti. Kilpailu on kovaa ja markkina on kasvava. Ennakointi ja nopeus ovat valttia. Myös riskit tulee hallita.

Asiakkaan tunne-, tieto- ja tekopohjaiset tarpeet ominaisuuksina

- Epävarmuutta koetaan. Millaisia tiehankkeita on käynnissä, millaisia tiettyyppejä, voiko niille tehdä liittymiä? Entä tulevaisuudessa? Onkohan rahoitusta saatavilla? Kauankohan kestää? Vieläköhän se xx hoitaa näitä asioita Tiehallinnossa? Mihin kannattaisi ottaa yhteyttä?

Tarpeiden (tunne, tieto, teko) ominaisuuksia ovat:



Palvelulupauksen muodostaminen, joka vastaa asiakastarpeita

- Palvelulupaus voisi esimerkiksi kuulua:

"Olemme asiakkaalle aloitteellinen asiantuntija ja kumppani, johon voi luottaa. Kansamme on helppo asioida."

Palveluelementtien konkretisointi, jotka vastaavat ja samalla lunastavat palvelulupauksen

Mitkä ovat ne palvelukokonaisuuden elementit, joilla asiakkaan tarpeisiin vastataan ja samalla palvelulupaus lunastetaan?

Luottamus

Luottamus koskee Tiehallintoa kokonaisuutena ja palvelukohtaisesti. Tiehallinnon julkisuuskuva, viestintä ja tiedottaminen muovaavat kuvaa Tiehallinnosta luotettavana kumppanina. Selvitysten mukaan Tiehallinnolla on tässä hyvä lähtökohta, Tiehallintoon luotetaan toimijana.

Palvelukohtaiset epäonnistumiset ja asiakkaan kokemukset ovat omiaan heikentämään luottamusta. Peruspalvelutasolla rohkeasti viestitty palvelulupaus, selkeät tuotteet, tuotevaatimukset ja päätösten perustelut lisäävät palvelukohdasta luottamusta. Yhteyspalveluissa se, että asiakas otetaan vakavasti, asiat etenevät ja tienpidon muutoksista tiedotetaan, lisäävät luottamusta.

Lisäpalvelutasolla asiakkaan tunnistus ja erityisaseman osoittaminen lisää luottamusta. Asiakkaalle osoitettu vastuu ("tämä tai tämä" vastaa asioistasi) on keino lisätä luottamusta.

Kumppanuus

Kumppanuus on tunne. Peruspalvelutasolla kumppanuus perustuu kumppanuuteen Tiehallinnon kanssa. Asiakaspalvelutilanteet muodostuvat keskeisiksi. Halu ja kyky palvella muodostaa kumppanuuden käytännön sisällön. Ohjataan asiakasta oma-aloitteisesti toimimaan itsensä kannalta hyödyllisellä tavalla? Vastataan vain asiakkaan ilmaisemaan asiaan vai kartoitetaan asiakkaan ilmaiseman kysymyksen taustalla oleva laajempi tarve, johon voidaan löytää laajempi ja parempi ratkaisu?

Tiehallinnon viranomaistoiminnan roolin takia kumppanuuden mahdollisuudet ovat osin rajoitettuja. Lisäpalvelutasolla nimetyn vastuun osoittaminen on selkeä kumppanuuden osoitus. Valmius ja erityisesti halu tarvittaessa osoittaa tilannekohtaista joustoa, luo tunnetta kumppanuudesta. Kutsut, pyynnöt yhteisiin tilaisuuksiin, koulutuksiin ja seminaareihin ovat kumppanuustekoja. Yhteistyö kyseessä olevan asiakkaan keskusjärjestöjen kanssa ja siitä viestiminen kertoo asiakkaalle, että Tiehallinto haluaa olla kumppani.

Aloitteellisuus

Peruspalvelutasolla aloitteellisuus on ajantasaista tiedottamista uusista asioista ja erityisesti siitä näkökulmasta, millaisia vaikutuksia niistä seuraa erilaisille asiakkaille. Muutokset ja mahdolliset viivästykset palveluprosesseissa tulee olla Tiehallinnon aloitteellisen tiedottamisen piirissä.

Lisäpalvelutasolla asiakas- tai asiakasryhmäkohtaisesti viestitty tieto auttaa asiakasta ennakoimaan omaa toimintaansa. Uusien palvelujen tai mahdollisuuksien

sien aktiivinen tarjoaminen luo käsitystä aloitteellisesta toiminnasta. Määrämuotoisesti ja asiakaskohtaisesti toteutettu tehokas asiakaskartoitus asiakkaan tulevista tarpeista on osoitus halusta toimia aloitteellisesti.

Asiantuntijuus

Tiehallinnon asiantuntijuus on kunnossa. Peruspalvelutasolla asiantuntijuus syntyy tuotemäärittelyistä ja siitä, että Tiehallinto osaa kuvata selkeästi palveluiden vaatimukset.

Lisäpalvelutasolla asiantuntijuus on kyky osoittaa se asiakkaan hyväksi. Asiantuntijuuden tulee sisältää myös asiakasosaamisen. Tilanteet, joissa Tiehallinto tekee kielteisen päätöksen, asiantuntijuus tulee esille Tiehallinnon halussa ja kyyvyssä tarjota asiakkaalle vaihtoehtoja.

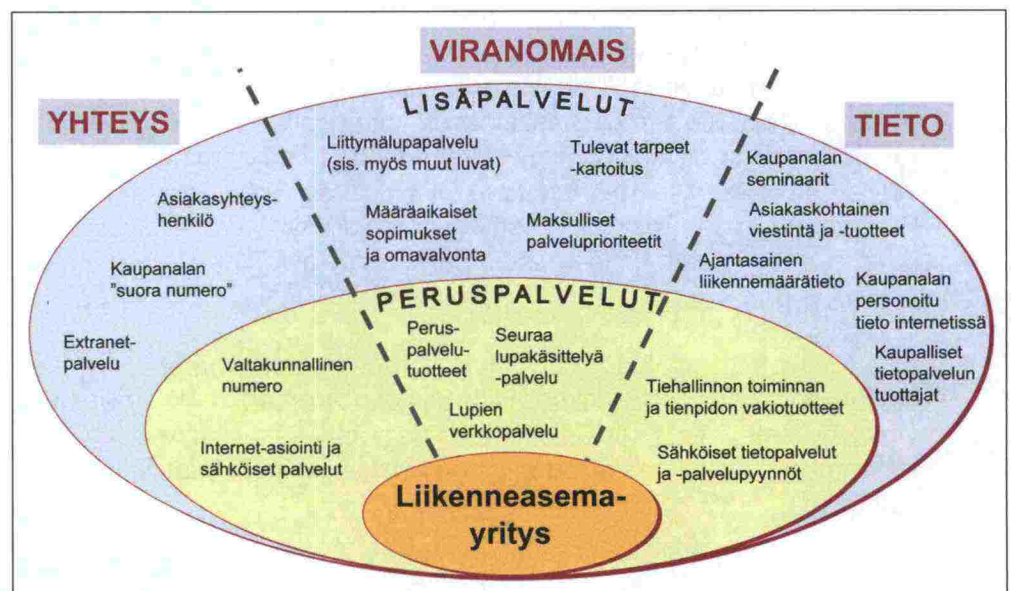
Helppous

Helppous on peruspalvelutason perusta. Helppo asiointi on asiakkaan ja Tiehallinnon etu. Helppous syntyy selkeistä tuotteista ja vaihtoehtoista. Itsepalvelu ja vaihtoehtoiset palvelukanavat ovat omiaan luomaan asiakkaalle käsitystä helposta asioinnista.

Lisäpalvelutasolla on useita keinoja lisätä tunnetta helposta asioinnista. Itsepalveluna toteutettavat palvelut voidaan siirtää asiakkaan tehtäväksi. Tuotteita voidaan tietyissä tilanteissa niputtaa tai tehdä laajempia, esimerkiksi aikaan sidottuja sopimuksia. Asiakkaalle voidaan tarjota määriteltyjä tilannekohtaisia vaihtoehtoja. Asiakkaalle hyödyllisiä kaupallisia palvelun tuottajia voidaan tarjota asiakkaalle Tiehallinnon aloitteesta jne.

Liikenneasemapalveluja tarjoavan yrityksen palvelukokonaisuus (esimerkki)

Seuraavassa kuvataan esimerkinomaisesti liikenneasemapalveluja tarjoavan yrityksen palvelukokonaisuus, jonka palveluelementeillä pyritään vastaamaan asiakkaan tarpeisiin.



Kuva 9. Palvelukokonaisuus.

5.3 Asiakasryhmäkohtaisten tavoitteiden ja mittareiden asettaminen

Mittareiden tehtävänä on kertoa, miten organisaatio on onnistunut etenemään kohti tavoitteita. Kun tavoitteet asetetaan asiakkaan tai asiakkuuksien näkökulmasta, on mittaritkin luotava tukemaan näitä tavoitteita.

Asiakaslähtöiset mittarit

Perinteisesti tuoteohjautuva organisaatio mittaa tuotemenestystä ja suorituskykyä eli miten tehokkaasti suoritteita on kyetty tuottamaan. Asiakasmittarina on asiakastytyväisyys.

Samalla, kun organisaatiot ovat kehittäneet toimintaansa asiakassuuntautuneeksi, ovat myös asiakastyön mittarit kehittyneet. Tämä on tapahtunut lähinnä kahdesta näkökulmasta:

1) Asiakaskannan (ja sen eri asiakasryhmien) kehityksen näkökulma

Moni organisaatio, jonka asiakasmäärä on suhteellisen suuri, on lähtenyt ryhmittelemään asiakkaitaan eri kriteerein. Eri asiakasryhmille on siten kyetty asettamaan erilaisia tavoitteita ja mittareita koko asiakaskantaa koskevien tavoitteiden lisäksi.

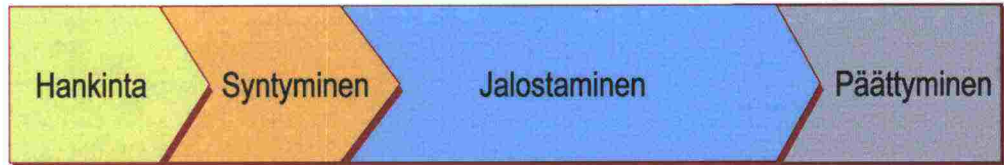
Tiehallinnon kohdalla tämä tarkoittaa esimerkiksi kansalaisten ja elinkeinoelämän sekä sen sisällä olevia asiakassegmenttejä - ovatko ne samojen tavoitteiden ja mittareiden piirissä?

2) Asiakkuuden elinkaarikaaren näkökulma

Asiakkuuden elinkaarella tarkoitetaan asiakkuuden eri vaiheita: hankinta – syntyminen – jalostuminen – päättyminen. Yritysmailmassa on oivallettu, että asiakkuus tulee nähdä eri vaiheina, jotka ovat omia johtamisen kohteitaan, ja niihin tulee asettaa erilaisia tavoitteita.

Tiehallinnon toiminnan luonne (erityisesti monopoliasema ja sen asetamat reunaehdot) aiheuttavat sen, että näitä elinkaareen liittyviä mittareita ei voida soveltaa. Tiehallinto ei varsinaisesti *hanki* asiakkaita tai *menetä* niitä, joten asiakashankinnan ja -pidon mittarit eivät sovellu lähitökohtaksi. Kun asiakkaalla ei ole vaihtoehtoja - paitsi ehkä eri väylien välillä - eivät asiakkuuden *lujuuden* tai *sitoutuneisuuden* mittarit myöskään tarjoa apua. Tosin tietyissä elinkeinoelämän segmenteissä voidaan asettaa tavoitteita ja kehittää palvelua asiakkuuden *syntyvaiheeseen*.

Mitä kohdistettua tietoa tai palveluja ("Uuden asiakkaan paketti") Tiehallinto voi tarjota esimerkiksi uusille elinkeinoelämän markkinoille tuleville yritykselle? Tätä koskeva tieto on helposti saatavilla. Asiakkuuden elinkaaren näkökulmasta Tiehallinnon kaikki asiakkaat ovat jalostumisvaiheessa.



Kuva 10. Asiakkuuden elinkaari.

Siirryttäessä tuotetavoitteista asiakastavoitteisiin ja -mittareihin kohdataan yleensä kahdenlaisia haasteita: asenteellisia ja järjestelmiin liittyviä. Ensinnäkin uudet mittarit saattavat olla hämmäntäviä, koska mittaamisen kohteen muuttuessa joudutaan kyseenalaistamaan omia toimintatapoja ja jopa omia motiiveja työn tekemiseen. Mittarit kertovat samalla koko organisaatiolle, mitä arvostetaan. Tämä entisestään lisää tarvetta hahmottaa oma työ ja jopa identiteetti uudella tavalla.

Toiseksi, kun perinteisesti organisaatiot ovat oppineet seuraamaan suorituskykyä ja tuotteita, on myös toiminnan ja talouden ohjauksen järjestelmät rakennettu niiden varaan. Asiakaspohjaisen mittaritiedon hankkiminen saattaa muodostua hankalaksi, erityisesti talouden (kirjanpidon) seurantajärjestelmistä.

Palvelun laatu ja palvelutasot

Palvelun laatu voidaan hahmottaa kahdeksi laadun eri ulottuvuudeksi

- tekniseksi laaduksi
- interaktiiviseksi tai toiminnalliseksi laaduksi

Tekninen laatu syntyy edeltä tunnettujen tavoitteiden ja vaatimusten pitämisestä. Laatu on "Tuliko sitä, mitä piti -laatua". Palvelun "input" ja "output" ovat määriteltyjä ja konkreettisia. Laadun mittareina ovat virhepoikkeamat.



Kuva 11. Tekninen laatu.

Interaktiivinen laatu syntyy Tiehallinnon ja asiakkaan vuorovaikutuksesta, yhteistyöstä ja yhteisymmärryksestä. Palvelun "input" ja "output" voivat olla myös abstrakteja ja aineettomia. Laadun mittaamisen kohteena on yhteistyö ja yhdessä saavutettu hyöty.

Jaottelu on osin keinotekoinen. Käytännössä tekniseen laatuun liittyy aina myös interaktiivisen laadun tekijöitä. Tästä on esimerkkinä asiakkaan osallistuminen. Asiakas osallistuu lähes aina palveluprosessiin antamalla esimerkiksi tietoja, jotka ovat välttämättömiä palvelun saamisen kannalta. Jaottelu auttaa kuitenkin hahmottamaan laadun tuottamista ja kehittämistä eri tyyppisissä palveluissa ja asiakasryhmissä.

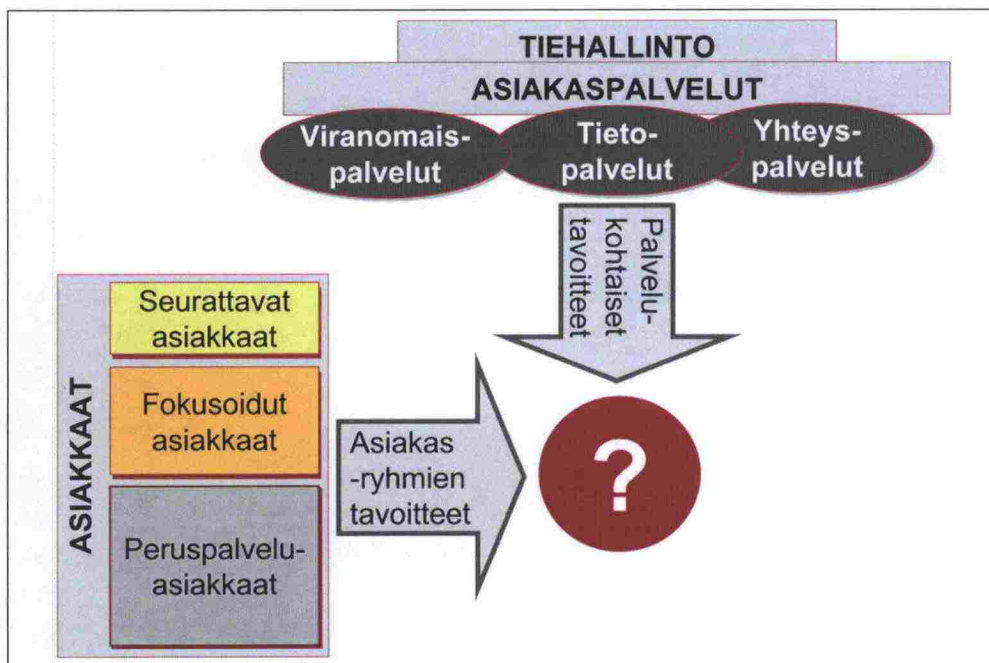
Tässä projektissa palvelut on hahmotettu perus- ja lisäpalveluiksi. Peruspalvelutason tavoite on tehokkuus, jonka kriteerinä ovat erityisesti teknisen laadun tekijät: tuotemäärittelyt, vaatimukset, prosessi ja lopputulos. Peruspalvelutason tavoite koskee kaikkia asiakasryhmiä (peruspalvelu-, fokusoidut ja seurattavat asiakkaat). Erityisesti seurattavien asiakkaiden kohdalla korostuu interaktiivinen laatu ja sen mittaaminen.

Asiakaspalveluiden asiakasryhmäkohtaiset tavoitteet ja mittarit

Tiehallinnolla nykyiset mittarit ovat pääasiassa tulos- ja suorituskysymittareita. Tuote- ja palvelukohtaisia tulos- ja suorituskysymittareita on varsin kattavasti, ja niistä on saatavissa tietoa pidemmiltä aikajaksoilta. Keskeisin asiakasmittari on asiakastyytyväisyys, jota mitataan tuotepohjaisesti.

Tuote ja suorituskysy pitääkin nähdä myös asiakasmittareina. Tuote on keskeinen osa asiakassuhdetta. Kun tuotteita tai suorituskysyä mittaavaa tietoa kytetään kohdistamaan asiakasryhmäkohtaisesti, saadaan jo asiakasryhmäkohtaista tietoa: millainen on asiakasryhmäkohtainen palveluvolyymi ja suorituskysy? Sama koskee tyytyväisyyttä.

Tiehallinnon viranomaistoiminnan luonne asettaa reunaehdoja tavoitteiden asettamiselle. Ei ole tarkoituksenmukaista asettaa tavoitteeksi esimerkiksi enemmän tai vähemmän viranomaislupia, mikä taas yritystoiminnassa on varsin yleistä. Lisäksi on syytä kysyä, millaisia tavoitteita halutaan asettaa yhteys- tai tietopalveluille. Onko tavoitteena saada enemmän tai vähemmän palautetta tai yhteydenottoja. Onko tavoitteena tuottaa enemmän tietopalveluita?



Kuva 12. Asiakasryhmäkohtaiset ja palvelukohtaiset tavoitteet ja mittarit.

Tavoitteita ja mittareita tulee katsoa laajasti. Tiehallinnon toimintaa koskevat moninaiset tavoitteet ja toimintaa mitataan monipuolisesti.

Mittarityyppejä voivat olla esimerkiksi

- tuote: Volyymi, suoritteet eri palvelutoiminnoissa, €, kpl
- suorituskky: Henkilötyö ja muut menot eri palvelutoiminnoissa, htv ja €
- asiakas: Asiakastyytyväisyys ja muut asiakaskohtaisesti kohdistetut mittarit
- Vaikuttavuus: Toiminnan vaikuttavuus ja vaikutukset

Yleisesti tavoitteita ja mittareita voidaan hahmottaa eri tasoilla:

Tiehallintotaso

Tiehallinnon tasolla voidaan kysyä, mitkä ovat Tiehallinnon toiminnan tavoitteet ja voimavarat. Miten Tiehallinnon on tuotettava palveluja? Tiehallinnon toimintaa ohjaavat tuottavuustavoitteet. On kyettävä saavuttamaan tietyt toiminnalliset ja taloudelliset tavoitteet. Suorituskvyn ja vaikuttavuuden näkökulmat korostuvat. Yleisesti voidaan kysyä, millaisia vaikutuksia Tiehallinnon toiminnasta seuraa ja kuinka paljon se kykenee tuottamaan suoritteita (tuotteet ja palvelut) käytössä olevilla voimavaroilla.

Asiakaspalveluiden taso

Tiehallinnon tavoitteista voidaan johtaa melko suoraan asiakaspalveluiden tavoitteita. Asiakaspalveluiden tavoitteena on tuottaa palvelut tehokkaasti, johon myös asiakaspalveluiden kehitys tähtää. Yleisellä tasolla voidaan mitata asiakaspalveluiden suorituskvyyä ja sen kehitystä suhteessa asiakaspalvelun tuottavuuden tavoitteisiin

- asiakasmäärä ja sen kehitys
- suorituskky: menot (€, htv) / suoritteet / vuosi
- tyytyväisyys.

Tuotetaso

Tuotetasolla voidaan asettaa tuotekohtaisia määrällisiä tavoitteita, paitsi viranomaispalveluille, joiden kohdalla volyymimääräiset tavoitteet ovat epätarkoituksenmukaisia. Kaikkien palvelualueiden kohdalla voidaan mitata

- tuote: Volyymi tai suoritteet (kpl)
- suorituskky: Menot (€, htv) / suorite
- tyytyväisyys: Tyytyväisyys / palvelutoiminto tai palvelu.

Asiakas- ja asiakasryhmätaso

Asiakastasolla voidaan mitata

- asiakasmäärä
- asiakasryhmien koko
- tuote: Volyymi (€, kpl) / asiakasryhmä
- tyytyväisyys / asiakasryhmä.

Asiakasryhmäkohtaisten mittareiden asettaminen vaatii asiakasryhmäkohtaisia tavoitteita, joita Tiehallinto ei ole vielä linjannut. Asiakaspalvelun asiakasryhmiä hahmotettiin kahdella tavalla – yhtäältä asiakaspalvelun *tuotteiden* asiakasryhminä ja toisaalta toiminnallisen segmentoinnin kautta muodostettuina asiakasryhminä. Tuotteiden asiakasryhmien kohdalla ovat käyttökelpoisia tuotetason mittarit, erityisesti kun ne saadaan kohdistettua asiakasryhmäkohtaisesti (viranomaispalvelut tai tuote / asiakasryhmä, kpl).

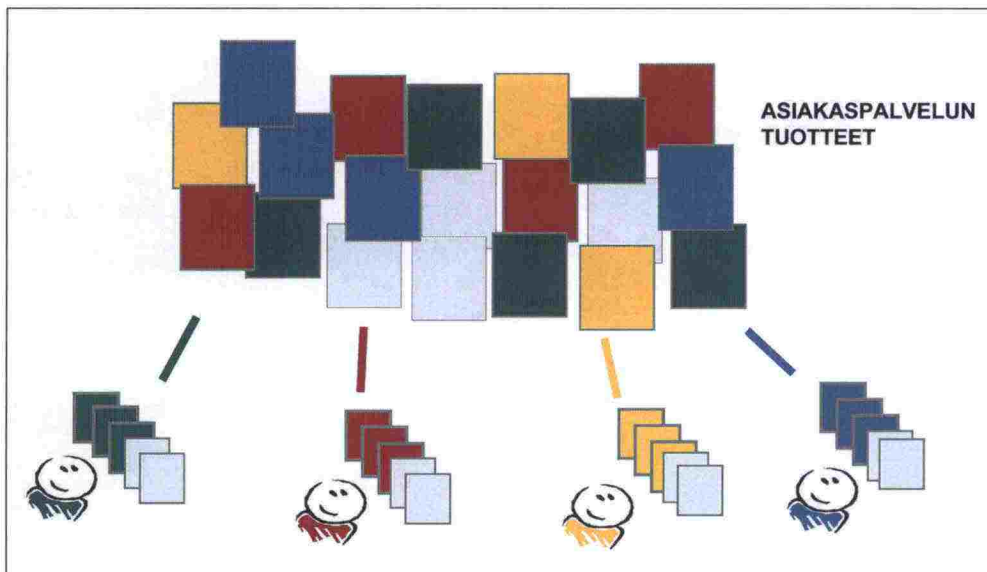
Toiminnallinen segmentointi luo tarpeen uusien mittareiden laatimiseksi. Toiminnallinen segmentointi pyrkii huomioimaan eri asiakasryhmien tarpeet ja Tiehallinnon omat tavoitteet eri asiakasryhmissä. Jos tarkoituksena on, että Tiehallinto kohdistaa omia voimavarojaan (henkilötyötä yms.) eri tavalla eri asiakassegmentteihin, täytyy myös voimavarojen kohdistusta ja sen taustalla olevaa toimintamallia kyetä mittaamaan.

Mitattava kohde on esimerkiksi yhteyspalveluiden kanavakohtainen volyymi asiakasryhmäkohtaisesti. Jos tavoitteena on, että peruspalveluasiakkaiden asiointi (tai laajempi tehokkuusmalli, mukaan lukien tuotteet yms.) siirtyy tehokkaampiin kanaviin, tulee sitä kyetä mittaamaan. Mittari voi olla esimerkiksi rationaalisuusaste, joka tarkoittaa tehokkuutta edistävän toimintamallin mukaisessa tilassa olevien peruspalveluasiakkaitten osuus (%) kaikista peruspalveluasiakkaista. Toiminnallinen segmentointi edellyttää myös muiden mittareiden kohdistamista segmenttikohtaisesti.

5.4 Johtopäätöksiä

► Asiakasryhmäkohtainen palvelujen viestintä

Asiakasryhmäkohtaisella palvelukokonaisuudella tavoitellaan sitä, että asiakkaalle tarjotaan kerralla vain ne Tiehallinnon palvelut, joihin asiakkaalla on tarpeita. Tämä voidaan tehdä niin, että asiakasryhmille luodaan asiakasryhmäkohtaisia näkymiä Tiehallinnon asiakaspalvelun tuotteisiin. Tämä edellyttää asiakasryhmien määrittelemistä. Tästä huolimatta jo nyt voidaan asiakkaalle tarjota asiakasryhmittäin personoituja kokonaisuuksia esimerkiksi internetissä.



Kuva 13. Tuotteista asiakasryhmäkohtaisiksi kokonaisuuksiksi.

► **Asiakasryhmäkohtaisen palvelulupauksen viestintä**

Asiakasryhmäkohtainen lupaus voidaan antaa asiakkaalle avoimena tai hiljaisena lupauksena. Elinkeinoelämän yrityksillä on jopa saman toimialan sisällä erilaisia käytäntöjä. Avoin lupaus tekee näkyväksi asiakkaalle sen, mitä hän voi odottaa. Tässä mielessä se ohjaa vahvasti odotuksia. Hiljainen lupaus ohjaa ensisijaisesti organisaation omaa työtä suhteessa asiakasryhmään. Palvelukohtainen lupaus tulee kuitenkin tehdä aina avoimena.

► **Asiakasryhmien määrittely ja lisäpalvelujen tuottaminen**

Tässä työssä palvelukokonaisuuden idea hahmotettiin yhden asiakkaan avulla. Asiakas voidaan lukea fokuksitujen asiakkaiden ryhmään. Asiakaspalvelu ei yksin voi vastata palvelujen erilaistamisesta, koska riski on palvelutuotannon tehokkuuden menettäminen. Asiakasryhmien määrittäminen vaatii lisää tietoa asiakkaista ja asiakkaiden tarpeista, ja toisaalta linjauksen asiakasryhmille asetettavista tavoitteista. Fokuksitujen asiakkaiden kohdalla yhtenä tavoitteena on kuitenkin lisäpalvelujen tehokas tuotantotapa. Tämä voidaan toteuttaa niin, että tuotettavia lisäpalveluja voidaan hyödyntää mahdollisimman laajasti yli eri fokuksitujen asiakkaiden eri segmenteissä (kauppa, energia, matkailu jne.).

► **Asiakaspalvelun toimintatapa ja asiakaspalveluosaaminen**

Tiehallinnon asiakaspalveluiden kehittäminen vaatii tavoitteita. Tavoitteet ohjaavat toimintatavan ja välineiden kehittämistä. Määrittelyt, tietojärjestelmät, tuotteistukset, ohjeet ja monet muut helpottavat käytännön asiakaspalvelutyötä eri palvelutoiminnoissa. Tämä on välttämätöntä, mutta ei yksin riittävää. Palvelukehityksestä seuraa myös osaamisvaatimuksia. Asiakkaalle uusi toimintatapa voi aiheuttaa hämmennystä. Uuden toimintatavan myötä asiakasohjaus tulee lisääntymään. Asiakasta tulee tietoisesti perehdyttää toimimaan uudella tavalla. Tähän tarvitaan usein uusia valmiuksia.

Asiakkaiden vaatimukset ovat kasvaneet. Asiakkaalla on usein taustalla laajempi palvelutarve, kuin yksittäisessä asiakaspalvelutilanteessa tulee esille. Tiehallinnon henkilöstöllä tulee olla kyky tehdä tehokas asiakaskartoitus. Kun asiakas esimerkiksi tiedustelee liikennemäärätietoa, on hänellä tosiasiallisesti taustalla jokin syy kysyä tietoa. Taustan kartoittamisella asiakkaalle voidaan tarjota hänelle hyödyllistä ja ennakoivia helpottavaa lisätietoa, joka on Tiehallinnolle ja asiakkaalle eduksi.

► **Asiakasryhmäkohtaiset mittarit**

Tiehallinnon nykyiset mittarit ovat hyvin käyttökelpoisia myös asiakaspalvelutoiminnan tavoitteiden mittaamiseen. Tuote- ja suorituskykymittarit antavat tietoa asiakaspalveluiden kehittymisestä. Erityinen kehityskohde on mittaritiedon kohdistaminen asiakasryhmäkohtaisesti. Tämä vaatii, että asiakasryhmät määritellään tarkemmin.

Asiakasryhmäkohtaiset mittarit vaativat asiakasryhmien määrittelyn lisäksi Tiehallinnon linjauksen asiakasryhmäkohtaisista tavoitteista. Jos tavoitteet tähtäävät myös siihen, että Tiehallinto kohdistaa voimavarojaan asiakasryhmäkohtaisesti, tulee mittarikehitys viedä nykyistä pidemmälle.

► **Asiakaspalvelut ja asiakaskuuntelun menetelmät**

Tällä hetkellä Tiehallinto kerää systemaattisesti asiakastytyväisyystietoa tienkäyttäjiltä ja elinkeinoelämältä. Asiakaspalvelut tulee kytkeä tiiviimmin nykyisiin mittauksiin ja tutkimusmenetelmiä tulee monipuolistaa seuraavasti:

- Nykyinen asiakastytyväisyysmittaristo tulee tarkistaa ja määritellä myös asiakaspalveluiden näkökulmasta.
- Asiakasryhmittelyn tarkennus ja tunnistus mittauksissa, jotta tietoa voidaan kohdistaa asiakasryhmittäin
- Menetelmiä tulee monipuolistaa, erityisesti laadullisen tutkimustavan systematisointi osaksi muuta asiakasmittausta. Tutkimus voidaan tuottaa ulkopuolisen palvelun tuottajan avulla.
- Prosessien testaus esimerkiksi koeasiakastutkimuksin, joilla saadaan laadullista ja määrällistä tietoa teknisen ja toiminnallisen laadun toimivuudesta.
- Seurattavien asiakkaiden kohdalla asiakaskuuntelu voidaan toteuttaa osana asiakaskohtaista yhteistyötä ilman erillistä mittausta.

6 JOHTOPÄÄTÖKSIÄ JA KEHITYSEHDOTUKSIA

Tässä kappaleessa esitetään selvityksen kehitysehdotukset. Osa ehdotuksista nostaa esille näkökulmia, jotka liittyvät asiakaspalveluiden ja Tiehallinnon muun toiminnan yhteyksiin. Tiehallinnossa on käynnissä kehityshankkeita ja tavoitteita, jotka ovat yhteydessä myös asiakaspalveluiden kehittämiseen.

6.1 Taustaa

Tiehallintoa koskevat yleiset valtionhallinnon palveluita ja toimintaa koskevat tuottavuus- ja tehokkuustavoitteet. Niiden keskeinen sisältö on, että palvelut tulee tuottaa taloudellisesti ja toiminnallisesti tehokkaasti, mutta samalla asiakastarpeita vastaavasti.

Tiehallinnon asiakaspalveluiden kehittämistä koskevat linjaukset tuntuvat luontevilta ja ovat hyvin linjassa esimerkkien kanssa, joita elinkeinoelämässä ja muissa julkishallinnon organisaatioissa on toteutettu.

Keskitetty peruspalvelut ja itsepalveluun perustuva verkkoasiointi ovat yleisesti käytössä yrityksissä ja yhä useammin myös julkishallinnon organisaatioissa. Tiehallinnon tavoitteleva suunta on linjassa yleisen asiakaspalveluja koskevan kehityksen kanssa.

Tuottavuustavoitteet koskevat myös Tiehallinnon asiakaspalveluita ja niiden tuottamista. Lähtökohdan muodostaa asiakaspalveluiden tavoitekuva, jossa määritellään se, miten asiakaspalvelut tuotetaan vuonna 2010. Tavoitekuva saavuttamiseksi on käynnistetty useita kehityshankkeita. Kehityssuunnitelman keskeisiä sisältöjä ovat muun muassa asiakaspalvelutoimintojen keskittäminen, itsepalvelun lisääminen ja sähköisen asioinnin kehittäminen.

6.2 Johtopäätöksiä ja kehitysehdotuksia

► Asiakaspalvelut osana tienpitoa

Asiakaspalveluiden rooli on tällä hetkellä epäselvä – niin asiakkaalle kuin osin Tiehallinnolle itselleenkin. Epäselvyys ei koske pelkästään näkemystä asiakaspalveluiden tuotteista ja menettelyistä, vaan myös laajemmin statusta, joka asiakaspalveluille tulisi olla. Tällä hetkellä asiakaspalvelut näytetään Tiehallinnon muun toiminnon jatkeena tai lisänä.

Tiehallinnon tuotteet ja palvelun tuotantotavat monimutkaistuvat. Asiakas kohdataan useassa kanavassa ja useiden toimijoiden ja kumppanuuksien kautta. Asiakaspalveluiden avulla Tiehallinnon tuotteet, palvelut ja osaaaminen voidaan integroida asiakkaalle yhdeksi selkeäksi kokonaisuudeksi riippumatta siitä, miten ja missä palvelu tosiasiallisesti tuotetaan.

Asiakaspalveluiden rooli tulee tulevaisuudessa korostumaan. Siksi asiakaspalveluiden rooli ja tavoitteet tulee määritellä osana Tiehallinnon palvelukokonaisuutta. Ilmiselvästi on tarve myös asiakaspalveluita koskevalle laajemmalle ja periaatteellisemmalle keskustelulle Tiehallinnossa.

► **Asiakasstrategiat ja asiakaspalveluiden yhteyspalvelut**

Tiehallinto ei ole toistaiseksi vastuuttanut asiakkaitaan eikä eri asiakasryhmiä. Priorisointi on kuitenkin pitkään ollut mukana asiakkaita koskevassa keskustelussa. Ensimmäiset suunnitelmat toiminnalliseksi segmentoinniksi on tehty. Asiakaspalvelut ja erityisesti sen yhteyspalvelut tulee nähdä osana eri asiakassegmenteille tarjottavaa palvelukokonaisuutta. Yhteyspalvelut on keskeinen toiminto, jolla asiakkuutta ja sen sisältöä erilaisetaan erilaisille asiakkaille. Kysymys ei ole palvelun parantamisesta tai huonontamisesta, vaan palvelun tuottamisesta eri tavalla erilaisille asiakkaille. Nyt asiakaspalvelun tavoitetaan kirjattuun periaatteeseen *tavoitteena on tarjota asiakkaalle mahdollisimman monta kanavaa asioida Tiehallinnon kanssa*, tulee suhtautua kriittisesti. Eri asiakkaat ja heille tarjottava kanavakokonaisuus asioimiseen Tiehallinnon kanssa on keskeinen asiakkuusstrateginen kysymys. Kanavavalinnat ja asiakasohjaus tulee sitoa asiakasryhmiä koskeviin tavoitteisiin.

Asiakasryhmäkohtaiset tavoitteet tulee linjata. Asiakaspalveluiden ja asiakkuusstrategioista vastaavan organisaation tulee tehdä tiivistä yhteistyötä.

► **Asiakastyön talous ja kannattavuus**

Tiehallinto seuraa ja mittaa toimintansa tuottavuutta ja taloudellisuutta palvelukohtaisesti. Tällä pystytään osoittamaan, millaisin panoksin pystytään tuottamaan tietty määrä suoritteita. Tuote- tai palvelukohtainen kannattavuus tai taloudellisuus tulee kuitenkin erottaa asiakaskohtaisesta kannattavuudesta.

Yrityselämässä on yhä enemmän kehitetty menetelmiä asiakaskohtaisen kannattavuuden mittaamiseen. Tulokset ovat poikkeuksetta lähtötilanteessa olleet dramaattisia. Tuotekohtainen kannattavuus voi olla hyvinkin, mutta kun kannattavuus kohdistetaan asiakaskohtaisesti, tulokset laskevat yleensä jyrkästi. Erityisesti suurten asiakasryhmien asiakaskohtainen kannattavuus tai toiminnan taloudellisuus on usein heikkoa, mikä johtuu raskaasta palvelumallista. Kun tuotteen lisäksi voidaan palvelun tuottamisen muut kulut kohdistaa asiakaskohtaisesti, käsitys kannattavuudesta muuttuu.

Tiehallinnossa asiakaskannattavuuden arvioiminen auttaisi hahmottamaan asiakaspalveluiden nykytoiminnan asiakaskohtaisia kustannuksia. Erityisen tärkeää asiakaskohtainen kannattavuustieto on, kun palvelua kehitetään tulevaisuudessa Tiehallinnon asiakassegmenttikohtaisesti.

► **Palveluiden keskittäminen**

Keskittämällä haetaan tehokkuutta, kustannussäästöjä ja asiakkaan parempaa palvelua. Tarkoituksena on keskittää yhteyspalvelut 1-3 tiepiiriin yhteyteen. Yleinen yhteyspalvelu voidaan keskittää ja tuottaa mistä tahansa.

Tiehallinto on keskittämässä myös erillisiä asiakaspalvelun toimintoja ja tuotteita tiepiireihin. On tärkeää määritellä, millä perusteella *palvelukohtaista* keskittämisiä tiepiireihin tehdään. Onko päätöksen taustalla tiepiiriin erityinen kyseisen tuotteen (esimerkiksi erikoiskuljetusluvat) osaaminen tai sen tietoinen tavoittelu (competence center), suuret palvelun volyymit tai palveluun liittyvät erityispiirteet tai jokin muu syy? Lisäksi on hyvä pohdita, mikä on keskittämispäätöksestä seuraava asiakkaan saama hyöty?

Riskinä palvelukohtaisessa keskittämisessä on, että keskittämisen sijaan edetään hajauttamisen suuntaan, jolloin menetetään ainakin osin keskittämisestä tavoiteltava tehokkuushyöty. Palvelukohtainen keskittäminen edellyttää, että tietotekniset järjestelmät ovat kunnossa ja niiden avulla saatava tieto ajantasaista.

Asiakaspalveluiden keskittämisessä tärkeää on yhtäältä tunnistaa palvelut, joiden tuottaminen perustuu jakeluun (esimerkiksi peruspalvelutason tietopalvelut), ja toisaalta palvelut, joiden tuottaminen perustuu erityisosamiseen, -olosuhteisiin tai paikalliseen palvelutuotantoon (esimerkiksi maastokäynnit).

► **Sidosryhmäyhteistyön hyödyntäminen**

Tiehallinto on systematisoinut ja vastuuttanut sidosryhmäyhteistyön. Yhteistyöllä on määritelty menettelyt ja tavoitteet. Sidosryhmät edustavat useaa asiakaspalveluiden asiakasryhmää. Esimerkiksi asiakkaiden keskusjärjestöt voisivat toimia nykyistä aktiivisempina kehityskumppanina asiakaskohtaisten tarpeiden selvittämisessä ja palvelujen kehittämisessä.

Asiakaspalvelut ja niiden toimialakohtaiset kehitystarpeet tulee tuoda osaksi sidosryhmien kanssa käytävää asialistaa.

► **Asiakaspalveluiden ja viestinnän roolit**

Asiakaspalveluiden tavoitekuvassa yhteyspalveluiden rooli on vastata asiakasyhteydenottoihin (in-bound). Tämä on alkuvaiheen kehityksessä hyvä lähtökohta. Yhteyspalveluita voidaan hyödyntää myös ulospäin suuntautuvassa (out-bound) viestinnässä, esimerkiksi tutkimustarkoituksiin. Ulospäin suuntautuvan viestinnän rooli voidaan määritellä myöhemmin, kun peruspalvelutason toimintamalli on saatu käyttöön.

► **Asiakaspalvelutoimintokohtaiset kehitystarpeet**

Viranomaispalveluiden tuotteet on määritelty ja tuotteet tunnistetaan hyvin. Viranomaispalveluiden kehityskohteet koskevat erityisesti palveluprosessia ja sen keventämistä. Itsepalvelun lisääminen, sähköinen asiointi, ostopalvelut ja palveluprosessin rakenteen keventäminen ovat kehittämisen keinoja. Lainsäädännölliset esteet tekevät myös osan viranomaispalveluista raskaiksi.

Tietopalvelut on asiakkaalle arvokas palvelualue, jonka merkitys tulevaisuudessa kasvaa. Tietopalveluiden tuotteet ja niiden jakelu tulee määritellä - samoin Tiehallinnon linjaus yhteistyöstä ja sen muodoista kaupallisten palveluntuottajien kanssa.

Yhteyspalvelut on Tiehallinnon toiminnan tehokkuuden kannalta kriittinen palvelualue. Nyt asiakas määrittelee yhteydenpidon kanavat, jotka ovat usein Tiehallinnon kannalta epätarkoituksenmukaisia, myös taloudellisesti.

Viranomaispalveluilla ja tietopalveluilla on omat asiakkaansa. Palveluita voidaan kehittää itsenäisinä tuotealueina. Yhteyspalvelut ja sen organisoiminen vaikuttaa laajasti myös Tiehallinnon muuhun toimintaan (muun muassa vastuut, organisoituminen, mielikuva jne.).

► **Itsepalvelut ja sähköinen asiointi**

Peruspalveluiden tuottamisessa itsepalvelut ja sähköisen asioinnin kehittäminen ovat avainasemassa. Tämä kehitystehtävä on prioriteetissa erittäin korkealla. Nyt peruspalvelun tuottamiseen kuluu paljon resursseja, jotka pitäisi kohdistaa enemmän Tiehallinnon erityisosaamiseen ja ydinpalveluiden tuottamiseen. Tehokkuus ja itsepalvelusta saatava hyöty pitää pystyä osoittamaan arvoksi asiakkaalle. Tämän toteuttaminen vaatii panostusta lt-pohjaisten järjestelmien kehittämiseen.

► **Asiakkuuden määrittelyt**

Tiehallinnon asiakasmäärittelyjä tulee viedä pidemmälle. Määrittelyt ovat asiakastunnistuksen, operatiivisen asiakastyön, asiakastiedon keräämisen ja luokittelun sekä tavoitteiden että mittaamisen kannalta välttämätöntä.

► **Väyläviraston kehitys**

Jos hallinnonaloja yhdistetään, vaikuttaa se asiakaspalveluiden rooliin tulevaisuudessa sekä koko asiakaspalvelumallin rakentamiseen, koska ko. hallinnonalojen tuotteet yhdistetään yhdeksi kokonaisuudeksi asiakkaalle. Tämä vaikuttanee myös siihen, miten väylävirasto organisoii toimintansa suhteessa asiakkaaseen.

► **Palvelujen maksullisuus**

Useilla elinkeinoelämän fokusoiduilla asiakkailla on mahdollisuus ja halu panostaa asiakkuuteen Tiehallinnon kanssa. Tiehallinnon pitää ratkaista kysymys palvelujen tai lisäpalveluiden maksullisuudesta.

► **Palvelujen saatavuuden turvaaminen**

Asiakaspalveluiden keskittäminen ja vuorovaikutuskanavia koskevat muutokset muuttavat asiakkaan asiointitapaa huomattavasti. Asiakasohjaus ja -opastus nousevat keskeisiksi.

Kaikkien Tiehallinnon asiakkaiden valmiudet eivät ole riittävät (osaaminen, välineet tai yhteydet) itsepalveluun perustuvaan palveluun ja siksi peruspalveluiden saatavuus tulee turvata muilla keinoin. Suomen kansalaisista esimerkiksi noin miljoona on internet-yhteyden ulkopuolella. Mahdollisesti myös joitain päällekkäisiä palveluja tulee ylläpitää siirtymäajan.

► **Asiakaspalvelun toimintatapa ja asiakaspalveluosaaminen**

Asiakaspalvelun tavoitteet ohjaavat toimintatavan ja välineiden kehittämistä. Määrittelyt, tietojärjestelmät, tuotteistukset, ohjeet ja monet muut helpottavat käytännön asiakaspalvelutyötä eri palvelutoiminnoissa.

Kehityksestä seuraa myös uusia osaamisvaatimuksia. Asiakkaalle uusi toimintatapa voi aiheuttaa hämmennystä, kuten myös asiakaspalveluhenkilöstölle. Tarvitaan panostusta asiakaspalveluhenkilöstön valmiuksien kehittämiseen.

► **Asiakasryhmäkohtaiset mittarit**

Tiehallinnon nykyiset mittarit ovat hyvin käyttökelpoisia myös asiakaspalvelutoiminnon tavoitteiden mittaamiseen. Tuote- ja suorituskysymysmittarit antavat tietoa asiakaspalveluiden kehittymisestä. Erityinen kehityskohde on mittaritiedon kohdistaminen asiakasryhmäkohtaisesti. Tämä edellyttää asiakasryhmien määrittelyjen tarkentamista.

Asiakasryhmäkohtaiset mittarit vaativat lisäksi Tiehallinnon linjauksen asiakasryhmäkohtaisista tavoitteista.

► **Asiakaspalvelut ja asiakaskuuntelun menetelmät**

Tällä hetkellä Tiehallinto kerää systemaattisesti asiakastytyväisyystietoa tienkäyttäjiltä ja elinkeinoelämltä. Asiakaspalvelut tulee kytkeä tiiviimmin nykyisiin mittauksiin ja kysymyspatteristoihin. Myös tutkimusmenetelmiä tulee monipuolistaa.

- Nykyinen asiakastytyväisyysmittaristo tulee tarkistaa ja määritellä myös asiakaspalveluiden näkökulmasta.
- Asiakasryhmittelyn tarkennus, jotta mittaustietoa voidaan kohdistaa asiakasryhmittäin.
- Menetelmiä tulee monipuolistaa, erityisesti laadullisen tutkimustavan systematisointi osaksi muuta asiakasmittausta. Tutkimus voidaan tuottaa ulkopuolisen palveluntuottajan avulla.
- Prosessien testaus esimerkiksi koeasiakastutkimuksin, joilla saadaan (laadullista ja määrällistä) tietoa teknisen ja toiminnallisen laadun toimivuudesta.
- Seurattavien asiakkaiden kohdalla asiakaskuuntelu voidaan toteuttaa osana asiakaskohtaista yhteistyötä ilman erillistä mittausta.

ISSN 1457-9871
ISBN 951-803-761-2
TIEH 3201013